



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**PLANO DE NEGÓCIOS DA GENETIC:
PROJETO EMPRESARIAL DE COMERCIALIZAÇÃO, DE
DISTRIBUIÇÃO DE PRODUTOS E DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
NA ÁREA DO DIAGNÓSTICO CLÍNICO**

GONÇALO MIGUEL CANTEIRO RODEIA MARQUES

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientadora: Professora Doutora Denise Capela Dos Santos

Lisboa

2016

AGRADECIMENTOS

Os meus sinceros agradecimentos à Senhora Prof Doutora Denise Santos, por toda a disponibilidade, apoio e dedicação na orientação deste trabalho.

Gostaria também de agradecer a toda a equipa da NBCmedical e as respetivas empresas do seu universo empresarial, nas pessoas do Dr. Nuno Belmar da Costa e Dra. Mariana Belmar da Costa que permitiram que a apresentação deste trabalho e o arranque deste projeto fosse possível.

Um agradecimento especial ao meu amigo e colega de trabalho Mestre especialista em Análises Clínicas Francisco Nery por todo o empenho para que este projeto e nomeadamente a sua implementação venha a ser uma realidade e seja coroada de sucesso.

Por último agradecer à minha família em particular aos meus pais e à minha esposa Teresa Rodeia Marques pelo acompanhamento, apoio familiar, paciência e motivação durante o período dedicado à realização deste trabalho e ao lançamento deste projeto.

A todos o meu muito obrigado.

LISTA DE ABREVIATURAS

AICEP - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E.

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CEMI - Câmara dos Especialistas em Medicina Interventiva

EIU - *Economist Intelligence Unit*

IDE - Investimento direto estrangeiro

INE - Instituto Nacional de Estatística

IPC – Isabel Pinto Coelho

FAA - Forças Armadas Angolanas

FMI - Fundo Monetário Internacional

FN – Francisco Nery

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

GLA – Gabinete Legal Angola Advogados

GM – Gonçalo Marques

MOAF - Mapa de Origem e Aplicação Fundos

POC - *Point of Care*

UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development

USD – Dólar Americano

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico

RESUMO

Num cenário de crise económico-financeira em Portugal, urge reagir e dinamizar a economia nacional. Tendo por base a proximidade e as relações de séculos com o mercado Angolano, de elevado potencial nomeadamente no setor da saúde, pretende-se, neste projeto, desenvolver um plano de negócios para análise da viabilidade económico-financeira e do potencial de crescimento de uma empresa, a GENETIC, de comercialização, de distribuição de produtos e de equipamento de diagnóstico laboratorial e de análises clínicas, bem como de prestação de serviços diferenciados de assistência técnica, formação, consultoria e de implementação de projetos neste sector.

Para tal, fez-se pesquisa bibliográfica recorrendo à base de dados Google e Google Académico e procedeu à pesquisa de periódicos e estudos sobre o setor da saúde em Angola, tendo-se ainda recolhido dados de campo, com informação disponível no mercado.

Neste projeto, serão evidenciadas as vantagens competitivas das parcerias a estabelecer para a constituição da empresa, seguidas de uma análise ao mercado Angolano em geral, e ao da Saúde em particular, culminando na apresentação de um plano de marketing e de um plano financeiro, essenciais ao lançamento da empresa e ao acompanhamento do desenvolvimento da sua atividade.

Concluimos desta forma que a Genetic não só é um projeto viável como também de elevado potencial, atingindo o *break-even* num período inferior a 3 anos, com um *pay-back-period* de 5 anos, uma taxa interna de rendibilidade de 106.57% uma taxa média de crescimento superior a 100% nesses 5 anos. É, no entanto, um projeto que apresenta riscos substanciais, nomeadamente ao nível das disponibilidades de tesouraria que permitam manter a operação, num mercado económico e financeiramente instável como o de Angola.

Este plano de negócios, para além de servir de linha orientadora para o lançamento da Genetic, será também a base para a negociação com a banca e possíveis investidores, caso seja necessário apoio financeiro durante os primeiros anos do projeto.

Palavras-chave: Empreendedorismo, Plano de Negócio, Internacionalização, Angola, Saúde

ABSTRACT

Facing a severe economic and financial crisis, Portugal must quickly react to develop his economy. Taking in consideration the strong and secular relationship between Portugal and Angola, and the Angolan economy growth rate with a huge potential for development, namely in the healthcare sector, this project aim to produce a business plan to analyze the financial and economic viability and growth rate of GENETIC - a company to distribute diagnostic products and provide differentiated technical assistance, consulting and training in this healthcare sector.

For this purpose we did bibliographic search in both Google and Academic Google databases, scientific papers and local newspapers, as well as data field search.

We intend to identify the competitive advantages of partnerships between startups and local well settled companies, analyze the Angolan market and the healthcare sector in this country, finishing with the marketing and financial plan for this new company.

With this work we could say that Genetic is not only a viable but also a great potential project, reaching his break-even point in less than 3 years, with a 5 year pay-back-period, an Internal Return Rate of 106.57% and an average growth rate above 100% for those 5 years. Despite the substantial risks involved, mainly related with the fragile Angolan financial and economic situation that could negatively impact in the company cash-flow, this business plan is a good guide for the implementation of Genetic and, if needed, a great negotiation tool for his financing in banks and venture capital investors.

Key-words: Entrepreneurship, Business Plan, Internationalization, Angola, Healthcare

ÍNDICE GERAL

AGRADECIMENTOS.....	2
LISTA DE ABREVIATURAS	3
RESUMO.....	4
ABSTRACT	5
ÍNDICE GERAL	6
ÍNDICE GRÁFICOS.....	8
ÍNDICE TABELAS	9
ÍNDICE FIGURAS.....	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. MOTIVAÇÃO.....	12
1.2. PROBLEMÁTICA	13
1.3. OBJETIVOS.....	14
1.4. ESTRUTURA.....	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. EMPREENDEDORISMO	15
2.2. PARCERIAS	15
2.3. MODELOS DE NEGÓCIO	17
2.4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	19
3. MÉTODO	25
4. PLANO DE NEGÓCIO GENETIC.....	26
4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO.....	26
4.2. TABELA CANVAS	28
4.3. A EMPRESA.....	29
4.3.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES.....	29
4.3.2. A VOCAÇÃO	29
4.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	30
4.3.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	30
4.3.5. A ESTRUTURA SOCIETÁRIA E EQUIPA DE GESTÃO	31
4.4. MARKETING.....	33
4.4.1. ANÁLISE DO MERCADO	33

4.4.1.1. Angola	33
4.4.1.2. A Saúde	34
4.4.2. O PRODUTO.....	38
4.4.3. A IMAGEM.....	40
4.4.4. OS CLIENTES.....	43
4.4.5. A CONCORRÊNCIA.....	45
4.4.6. ANÁLISE SWOT	47
4.5. A OPERAÇÃO	48
4.5.1. MODELO ORGANIZACIONAL.....	48
4.5.2. PLANO DE TRABALHO E CRONOGRAMA.....	51
4.6. ANÁLISE FINANCEIRA.....	53
5. CONCLUSÃO	68
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	70

ÍNDICE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – ORÇAMENTO DE ESTADO – SETOR DA SAÚDE	37
GRÁFICO 2 – EVOLUÇÃO ORÇAMENTO DE ESTADO – SETOR DA SAÚDE	37
GRÁFICO 3 – VENDAS VS MARGEM BRUTA VS CUSTOS FIXOS	62

ÍNDICE TABELAS

TABELA 1 – TABELA CANVAS - GENETIC	28
TABELA 2 – ESTRUTURA SOCIETÁRIA GENETIC	31
TABELA 3 – ESTRUTURA DE GESTÃO GENETIC	31
TABELA 4 – EVOLUÇÃO DE UNIDADES E TÉCNICOS DE SAÚDE EM ANGOLA.....	35
TABELA 5 – VALOR MERCADO SAÚDE (USD)	36
TABELA 6 – ORÇAMENTO DE ESTADO – SETOR DA SAÚDE	36
TABELA 7 – SEGMENTAÇÃO DOS CLIENTES E CAPACIDADE INSTALADA.....	44
TABELA 7 – ÁREAS INTERVENÇÃO CONCORRENTES GENETIC.....	46
TABELA 8 – NÍVEL DE SERVIÇO CONCORRENTES GENETIC	46
TABELA 9 – ANÁLISE SWOT	47
TABELA 10 – CRONOGRAMA DE IMPLEMENTAÇÃO	51
TABELA 11 – PRESSUPOSTOS ANÁLISE FINANCEIRA.....	53
TABELA 12 – PREVISÃO DE VENDAS.....	54
TABELA 13 – PREVISÃO DE CMVMC.....	54
TABELA 14 – PREVISÃO DE MARGEM BRUTA	55
TABELA 15 – PREVISÃO DE FSES.....	56
TABELA 16 – PREVISÃO DE GASTOS COM PESSOAL.....	57
TABELA 17 – INVESTIMENTO	58
TABELA 18– INVESTIMENTO EM FUNDO MANEIO NECESSÁRIO.....	59
TABELA 19 – FINANCIAMENTO.....	60
TABELA 20 – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADOS PREVISIONAL.....	61
TABELA 21 – PONTO CRÍTICO OPERACIONAL PREVISIONAL.....	61
TABELA 22 – MAPA DE CASH FLOWS OPERACIONAIS.....	62
TABELA 23 – MOAF.....	63
TABELA 24 – BALANÇO PREVISIONAL.....	64
TABELA 25 – PRINCIPAIS INDICADORES	65

TABELA 26 – AVALIAÇÃO DA EMPRESA.....	67
---------------------------------------	----

ÍNDICE FIGURAS

IMAGEM 1 – LOGOTIPO GENETIC	26
IMAGEM 2 – ESTACIONÁRIO GENETIC.....	40
IMAGEM 3 – ORGANOGRAMA FUNCIONAL GENETIC	48
IMAGEM 4 – MODELO ORGANIZACIONAL E RELACIONAL GENETIC	49

1. INTRODUÇÃO

1.1. MOTIVAÇÃO

Enquadrado num cenário de crise económica e financeira global, Portugal atravessa hoje, um período de enormes dificuldades como consequência da falta competitividade da sua economia. Urge desta forma apresentar soluções em prol do desenvolvimento do país e consequente melhoria das condições de vida da População Portuguesa. Temas como, “a importância das *startups*”, as “parcerias estratégicas”, o “empreendedorismo”, a “internacionalização” estão hoje na ordem do dia e devem ser encarados como um dos caminhos para a recuperação económica de Portugal.

Por outro lado, o relacionamento, a ligação histórica de mais de cinco séculos e a proximidade cultural e linguística têm sido fatores para que Angola seja, atualmente, o quarto maior destino da exportação dos produtos portugueses, e o maior fora da U.E. (Bandi, 2014). Tendo em consideração as vantagens competitivas desenvolvidas neste mercado, é natural, segundo Feire (2009), que o tecido empresarial Português e os seus Empreendedores se virem preferencialmente para este tipo de mercados.

Adicionalmente, o estabelecimento de parcerias estratégicas entre empresas, entre jovens empreendedores, como é o caso, ou ambos, tem também permitido a criação de vantagens competitivas nos negócios (Carvalho, 2011).

Tendo em consideração o potencial de crescimento do setor da Saúde em Angola, e concretamente a área das análises clínicas e laboratoriais, com as estruturas de saúde a apostarem fortemente no diagnóstico correto e atempado dos principais surtos e problemas de saúde pública (Simões, Pinho, Carvalho & Veiga, 2012), torna-se cada vez mais importante dotar essas estruturas das condições, dos equipamentos, dos meios e do *know-how* para o efeito.

Pretendemos assim, com este documento, apresentar o plano de negócios para a criação de uma empresa dedicada à comercialização de soluções de diagnóstico laboratorial de análises clínicas, patologia clínica e imagiologia, em Angola, de nome **Genetic**, avaliando a sua viabilidade económico-financeira e taxa de crescimento anual, servindo de guião orientador para a sua implementação e desenvolvimento.

Com uma visão; missão e valores bem definidos, assentes numa filosofia de melhoria contínua e satisfação do cliente, traçamos aqui as linhas de conduta que, a médio e longo prazo permitirão otimizar as relações com clientes, fornecedores e parceiros, levando ao

crescimento sustentado no tempo e promovendo a notoriedade e consagração da marca **Genetic** enquanto referência no Mercado da especialidade em Angola.

1.2. PROBLEMÁTICA

Tendo por base um mercado Angolano, recentemente saído de uma guerra civil, envolvido num espírito de reconciliação, reconstrução nacional e rápido desenvolvimento, muitas empresas se posicionaram desde cedo neste mercado, oferecendo uma panóplia de produtos e serviços que, mais do que marcar pela diferença ou qualidade, primavam por apresentar disponibilidade de bens de primeira linha, escassos até à data.

Segundo a *United Nations Conference on Trade and Development* [UNCTAD] (2014), apesar do protecionismo ao empresariado Angolano e das dificuldades à entrada de novos investidores estrangeiros, o investimento direto estrangeiro (IDE) tem vindo a desempenhar um papel cada vez mais relevante na atividade económica Angolana, sendo, no Continente Africano, a seguir à África do Sul, o segundo país que mais projetos de investimento acolheu entre 2011-2012. Apesar de muito dependente das receitas e investimentos no setor petrolífero, a economia tem procurado diversificar, apresentando o setor não-petrolífero, desde 2006, um crescimento superior ao do setor petrolífero, tendência esta que, segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, E.P.E. [AICEP] (2014), se deve manter de futuro.

Não descurando o elevado risco do investimento, o crescimento económico acelerado e o compromisso político de fomentar o desenvolvimento social e a diversificação da economia, apresentam-se como oportunidades muito interessantes para diversos setores de atividade económica, nomeadamente no setor da saúde (Simões *et al.*, 2012). Este clima de rápido desenvolvimento gerou também competitividade entre as empresas no mercado, levando a que, aos poucos, as empresas comesçassem a apresentar padrões de qualidade cada vez mais interessantes e soluções cada vez mais robustas.

É neste enquadramento, e partindo do desafio lançado pelos jovens empreendedores Gonçalo Marques, licenciado em ciências farmacêuticas e pós-graduado em gestão, e Francisco Nery, também licenciado em ciências farmacêuticas e mestre, especialista em análises clínicas, à empresa Portuguesa NBCmedical, *trader* internacional de produtos de saúde, com participações em diversas empresas Angolanas do mesmo setor, que surge a ideia de lançar, no mercado Angolano da Saúde, uma empresa virada para a apresentação de soluções diferenciadas na área do diagnóstico clínico e laboratorial.

Há, no entanto, que analisar muito bem o mercado e avaliar todas as condicionantes económico-financeiras para o lançamento de um projeto desta natureza, por forma a melhor planear e evitar surpresas desagradáveis, minimizar o risco subjacente ao investimento e maximizar os resultados deste trabalho.

1.3. OBJETIVOS

Este trabalho encerra, como objetivo geral, a construção de um plano de negócios que avalie e defina o caminho a seguir para a criação de uma empresa de comercialização e de distribuição de produtos e de equipamento de diagnóstico, bem como de prestação de serviços diferenciados de formação, consultoria e de implementação de projetos neste sector. Como objetivos específicos temos a avaliação de:

- I. Viabilidade económico-financeira da empresa;
- II. Potencial de crescimento da empresa.

1.4. ESTRUTURA

A estrutura deste trabalho inclui uma breve revisão de literatura e enquadramento sobre a temática em questão - o empreendedorismo, as parcerias e os diferentes modelos de negócio possíveis de adotar no lançamento de uma *startup*, culminando na apresentação detalhada do plano de negócios da empresa Genetic e na análise de viabilidade económico-financeira da empresa no médio prazo.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. EMPREENDEDORISMO

O termo empreendedorismo surgiu no início do século XVIII (Costa, 2008)., derivado da palavra francesa “*entreprendre*”, palavra esta resultante da fusão das palavras *Entre*, fundar e *Preneur*, tomar riscos.

Com diversas definições, o conceito de empreendedor tem vindo a evoluir no tempo. Partindo de um conceito mais simplista, descreve-se o empreendedor como alguém que cria valor ao tirar partido das oportunidades que ocorrem devido a mudanças a nível de tecnologias, de mercados, de processos, de preços, da demografia ou outros (Costa, 2008).

O tema mudança é a palavra-chave no empreendedorismo de acordo com Tidd, Bessant e Pavitt, (2001). Se por um lado, a mudança do ambiente externo cria novos desafios que os empreendedores aproveitam (*market pull*), outras vezes, são os próprios empreendedores que geram mudança através da inovação (*market push*). É portanto, através desta força motriz que surge a inovação, sendo através dela que se obtém o ganho de competitividade, condição necessária para o crescimento económico e a obtenção de riqueza.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), por outro lado, define o empreendedorismo como “*um fenómeno associado com a actividade empreendedora, sendo a actividade empreendedora toda a acção humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da actividade económica, pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados*” (Instituto Nacional de Estatística [INE], 2009).

O desafio atual consiste em ser capaz de inovar e aprender com o mundo (Doz, Asakawa, Santos & Williamson, 2006, p. 16), mitigando, sempre que possível, os custos de entrada em novos mercados (Carvalho, 2014).

Tendo presente o aspeto relacional dos mercados e a importância das pessoas no contexto organizacional, as parcerias acabam por ser um elemento relevante, contribuindo para a criatividade e a inovação (Carvalho, 2011).

2.2. PARCERIAS

Sendo este um projeto nascido do desafio lançado por dois jovens empreendedores a uma empresa Portuguesa com investimentos em Angola, o tema parceria assume grande relevância.

As parcerias são descritas em sentido lato, como uma explicação dos fenómenos de cooperação, abordado em diversas áreas de estudo, desde a economia e gestão, à sociologia e à psicologia, passando pela geografia, as ciências política e até mesmo a biologia.

De acordo com a definição de Matos (2011) a cooperação e parceria são o processo de um grupo de indivíduos que se juntam para trabalhar em conjunto, com um objetivo comum e com vantagens para ambos. A cooperação permite às organizações concentrarem-se nas atividades em que são realmente diferenciadoras, ou seja, nas suas atividades e competências “core”, potenciando as suas capacidades, valências, mercados de atuação e tornando-se mais competitivas pelas sinergias criadas com as parcerias.

Segundo Carvalho (2009), a cooperação pode apresentar-se sob diferentes tipos de intervenção, de diferentes formas jurídicas, estratégicas e operacionais, às quais chamamos alianças. Como exemplos temos as redes de cooperação, as *Joint venture's*, os acordos de transferência de tecnologia e/ou de I&D, os licenciamentos, os *franchisings*, as subcontratações, os consórcios, os acordos de representação e ou de distribuição, entre outros, que se apresentando cada vez mais frequentes. De referir a distinção entre alianças com participação de capital nas empresas (*equity-based alliances*) e acordos de cooperação sem participação no capital (*nonequity alliances*).

Como fatores motivadores para a criação de parcerias temos então, fatores de ordem organizacional, económica, estratégica e política. De referir as dificuldades de acesso aos mercados emergentes, baseadas muitas vezes em medidas protecionistas dos seus governos que criam barreiras à entrada do investimento direto estrangeiro (IDE). O estabelecimento deste tipo de parcerias tem permitindo que as economias mais fechadas e menos evoluídas possam aceder a recursos que não possuem, facilitando o seu acesso ao conhecimento e ao capital (Contractor & Lorange, 1988 citado em Carvalho, 2012).

De acordo com estudo recentes, acentuam-se cada vez mais, as parcerias promotoras de competitividade, em detrimento das criadas meramente para ultrapassar dificuldades processuais, nomeadamente de entrada nos mercados. O parceiro tende pois a deixar de ter uma perspetiva meramente oportunista, ganhando uma dimensão cada vez mais estratégica (Doz & Hamel, 2000).

As parcerias são muitas vezes o pontapé de saída para o desenvolvimento de novos projetos, sem as quais, na grande maioria dos casos, estes nunca passariam de meras ideias e sonhos dos empreendedores. Para que consigamos captar a atenção desses parceiros há que apresentar bem a nossa ideia, sistematizando todo o processo e descrevendo o modelo de negócio a implementar.

2.3. MODELOS DE NEGÓCIO

No livro “The New, New Thing”, Michael Lewis (2014) refere o termo “modelo de negócio” como “uma arte” que se reconhece à vista, mas não se consegue definir concretamente. O autor define o modelo de negócio como a forma como o empreendedor planeia “fazer dinheiro”.

Já em 1994, Peter Drucker, citado em Ovans (2015), definia o modelo de negócio como “os pressupostos acerca de como uma companhia é paga”, tendo por base uma visão de mercado, nomeadamente dos seus clientes, dos seus concorrentes, dos seus valores e do seu comportamento, da tecnologia e da sua dinâmica, das suas forças e fraquezas. O autor também enfatiza a forma como as empresas devem acompanhar e atualização esses pressupostos, que mais cedo ou mais tarde acabam por se alterar. Também Magretta (2002) define o modelo de negócio como uma “história que explica como funcionam as empresas”. O modelo de negócio deve responder a questões como, “quem é o cliente? Quanto vale esse cliente? Como fazer dinheiro nesse negócio? E qual a lógica económica subjacente que explica como se pode acrescentar valor para o cliente a um custo adequado?”

Focados nos pressupostos de Magretta e Drucker, os modelos de negócio generalizam-se com o advento dos computadores pessoais e com o aparecimento das folhas de cálculo, que permitiam a modelação, análise e previsão das empresas, antes mesmo de estas serem lançadas (Ovans, 2015).

Segundo Magretta (2002) o modelo de negócio deve focar-se na cadeia de valor, dividindo-se numa parte relacionada com o objeto da empresa, ou seja, sobre o que ela vai fazer ou desenvolver, e outra parte relacionada com a sua venda. Na primeira define-se o quê e como se vai produzir, comprar, desenvolver, enquanto na segunda, se descreve como se vai atingir o público-alvo, efetuar as vendas, distribuir o produto e ou serviço. Nesta abordagem podem surgir novos produtos, imprevistos inicialmente ou mesmo novos processos para melhor atingir os fins desejados.

Modelos de negócio não devem, no entanto, ser confundidos com estratégia e Magretta (2002) vai aos princípios da estratégia para fazer uma distinção simples: Um modelo de negócio é a descrição de como o negócio funciona, mas a estratégia é o que explica como podemos fazer as coisas melhor que a nossa concorrência. E isso pode ser feito desenvolvendo um modelo de negócio melhor, ou por outro lado executando o mesmo modelo de negócio num mercado diferente.

Neste sentido também Amit e Zott (2001) referem que o objetivo do modelo de negócio será facilitar o processo de integração entre as estratégias e as operações dentro da empresa.

Segundo Teece (2010) todos os negócios têm implícito um modelo de negócio.

Um modelo de negócio descreve a arquitetura dos processos de criação, entrega e captura de valor. A essência do modelo de negócio é associar as necessidades dos clientes à sua capacidade de pagar, definindo a forma como as empresas reagem para acrescentar valor ao cliente, seduzir os clientes a pagar por esse valor e converter o pagamento em lucro mediante uma estrutura organizacional dos vários elementos da cadeia de valor. Ou seja, o modelo de negócio responde às questões sobre o que os clientes querem, como o querem e o que estão dispostos a pagar por, e como as empresas se podem organizar para melhor satisfazer as necessidades desses clientes, sendo pagas para o fazer. Teece (2010) tenta explorar a relação dos modelos de negócio com a estratégia, a inovação e a teoria económica. Segundo ele o ambiente empresarial é feito de escolhas e as empresas ou escolhem o seu ambiente, moldando-o, ou são escolhidas por esse mesmo ambiente.

Teece (2010) conclui, com a sua análise que, um modelo de negócio, para se tornar em vantagem competitiva, tem de ser mais do que uma mera exposição lógica de como fazer negócios. Um bom modelo de negócio deve ser afinado para se adequar às necessidades dos clientes, mas para além disso não deve ser facilmente imitável. Isto envolve o estudo de fatores internos e externos relativos não só a clientes, mas também de fornecedores, concorrentes e de todo o ambiente envolvente.

Para transformar o modelo de negócio numa empresa sustentável, Osterwalder e Pigneur (2010) acrescentam a necessidade de estar alinhadas cinco áreas: Estratégia, Estrutura, Processos, Remunerações e Pessoas.

Segundo estes autores, também é necessário mudar a perspetiva dos modelos de negócio centrados nas organizações, para um novo modelo centrado nos clientes. O desafio consiste em desenvolver modelos de negócio cada vez mais inovadores, focados no futuro e onde as ideias iniciais possam ir ao encontro das necessidades dos consumidores que permanecem insatisfeitos. Este processo promove a competitividade e inovação, e pode mesmo elevar o negócio para novos patamares, ultrapassando as fronteiras do negócio atual.

Osterwalder e Pigneur (2010) estruturam o seu modelo de negócios em nove blocos ao qual deram o nome de “Tabela CANVAS”:

- Segmentos de clientes: organização focalizada para servir um ou vários segmentos de clientes;
- Propostas de valor: visando resolver os problemas dos clientes e satisfazer as suas necessidades através de propostas de valor;
- Canais: forma como as propostas de valor são entregues aos clientes (canais de comunicação, distribuição e vendas);
- Relações com os clientes: Estabelecimento e manutenção de relações com cada segmento de clientes;

- Fluxos de rendimento: resultantes de propostas de valor oferecidas com sucesso aos clientes;
- Recursos-chave: os ativos necessários para o funcionamento do modelo de negócio;
- Atividades-chave: descrição das principais atividades desenvolvidas no âmbito do negócio;
- Parcerias-chave: desenvolvidas por entidades externas (outsourcing) e recursos adquiridos ao exterior;
- Estrutura de custos: os elementos do modelo de negócio têm por base uma determinada estrutura de custos.

Joger Martin, Reitor da Rotman School of Management, afirma em Osterwalder e Pigneur (2010) que “os homens de negócios não precisam apenas de compreender melhor os designers, precisam de se tornar designers”.

Mais recentemente, Casadesus e Ricart (2011) referem também, que os gestores se devem concentrar em determinar os processos necessários para criar valor, dividindo-os, neste caso, em escolhas políticas, gestão de ativos e escolhas de governança.

São várias as dimensões a ter em consideração quando se planeia lançar um novo projeto. Há, portanto, que sistematizar todas essas dimensões, pensar em todos as vertentes, prever todos os cenários e minimizar todos os problemas. Um projeto bem pensado é meio caminho andado para se tornar um projeto de sucesso.

2.4. PLANO DE NEGÓCIOS

Há que distinguir um modelo de negócio de um plano de negócios. Um plano de negócio é uma escrita sumária da proposta de valor do empreendedor, da sua estratégia, das suas oportunidades, da habilidade da gestão, do seu marketing e dos seus detalhes financeiros. O modelo de negócio é mais abstrato que um plano de negócios (Morris, 2005). O modelo de negócios será, pois, o ponto de partida para detalhar *a posteriori*, o seu plano de negócio.

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o papel do plano de negócios é planejar, delinear e comunicar um projeto de negócio e a sua implementação interna e externa. Podendo servir de documento de planeamento, a sua principal motivação é “vender” o projeto a potenciais investidores. Na verdade, quando se construiu e pensou sobre o modelo de negócios a adotar, temos as bases perfeitas para escrever o nosso plano de negócio.

Os primeiros planos de negócio terão sido usados precisamente para a captação de capital de investidores privados e capitais de risco, tornando-se a sua apresentação, uma cortesia

quase obrigatória quando se pretende fazer negócio com os devidos parceiros, nomeadamente clientes, fornecedores e distribuidores, para não falar dos investidores de capital de risco e banca. Ainda assim, os planos de negócios não são utilizados exclusivamente por *startup's*, podendo ser produzidos para ajudar as empresas a tomar decisões de investimento em novos projetos (McKinsey & Company, 2001).

Para Barrow, Barrow e Brown (2008) o passo mais importante de lançar um novo projeto ou expandir um existente, é construir o seu plano de negócios. Esse plano deve incluir os objetivos da empresa a curto e a longo prazo, a descrição dos produtos e serviços que se irão vender, as oportunidades de mercado identificadas e a explicação dos recursos e meios empregues para alcançar esses objetivos num mercado concorrencial. Este plano servirá depois como diagrama a seguir e que como qualquer mapa, aumenta claramente a probabilidade de se alcançar os objetivos propostos. O autor enumera outros benefícios da preparação de um plano de negócio, nomeadamente:

O planeamento antecipado que permite que alguns erros possam ser identificados quando ainda no papel, dar ao empreendedor uma confiança adicional durante o lançamento, identificar o investimento inicial necessário, quando e durante quanto tempo é necessário, sendo o suporte para a atração desse investimento, seja na banca, seja em potenciais investidores ou mesmo parceiros de negócio e permitir ainda uma preparação e conhecimento adicional das variáveis do negócio, minimizando e antecipando eventuais mudanças que possam acontecer no meio envolvente e permitindo a rápida adaptação do negócio a essas alterações.

Também para McKinsey e Company (2001) um plano de negócios adequadamente concebido e executado é um documento poderoso e fundamental para a avaliação e gestão de um projeto. É nada mais nada menos que um resumo do contexto económico, do conjunto de objetivos e dos recursos necessários para os alcançar. O plano de negócios obriga os empresários a pensar e organizar as suas ideias de forma sistemática, identificando lacunas na informação, exigindo decisões e promovendo a definição de uma estratégia bem estruturada e focada. Com a análise clara do projeto, o plano de negócios torna-se uma ferramenta inestimável de previsão de problemas e contribui substancialmente para aumentar a eficiência e eficácia das empresas.

Há que referir que diferentes investidores analisarão diferentes tipos de informação nos planos de negócio, terão diferentes expectativas sobre a informação que nele deve constar e farão diferentes perguntas aos seus empreendedores. Desta forma o plano de negócios deve ser construído e personalizado em função dos seus leitores e potenciais investidores, sejam estes bancos, fundos de capital de risco, *business angels*, ou outros investidores (Mason & Stark, 2004).

Para os bancos a principal preocupação é o risco de que o empréstimo não seja reembolsado. Desta forma, o banco está mais interessado nos dados e projeções financeiras do negócio (margens e fluxo de caixa), comparando-as com as informações e médias do setor, com o objetivo de avaliar se o negócio gera margem para pagar a dívida, e ou, que ativos estão disponíveis para garantir o empréstimo caso o negócio falhe. O plano de negócios para a banca deve fazer essa avaliação e indicar prever como poderá ser reembolsado o empréstimo caso os resultados sejam abaixo das expectativas (Smith & Smith, 2000 citado em Mason & Stark, 2004).

Para os fundos de capital de risco e *business angels*, as informações financeiras não são tão importantes. Estes estão mais preocupados com o potencial de crescimento do negócio e o retorno potencial que podem esperar. Estes investidores estão mais focados no mercado, no seu tamanho, crescimento, concorrência, e querem saber qual é o valor acrescentado que o negócio traz ao mercado (Looser & Schlöpfer, 2001, citado em Mason & Stark, 2004). A informação financeira também é valorizada, embora por razões diferentes da banca. Estes investidores olham para os números para avaliar o potencial de valorização do negócio, a sua rentabilidade e o montante do financiamento necessário a curto, médio e longo prazo e para que fins vai ser utilizado.

Existe, no entanto, pelo menos uma diferença entre os investidores de capital de risco e os *business angels*. Enquanto os primeiros estão orientados exclusivamente para o retorno financeiro, os segundos estão também relacional e emocionalmente envolvidos no negócio, pelo que esta componente deve ser explorada nos planos de negócio para eles direcionados. Para Sahlman (1997), a maioria dos planos de negócios perdem muito tempo a prever números a longo prazo, que rapidamente ficarão desatualizados. Para ele, as projeções financeiras detalhadas numa *startup* são um mero ato de imaginação. O autor sugere que um grande plano de negócios é aquele que incide, mais do que nos números, numa série de questões relacionadas com os quatro fatores críticos para o sucesso de um novo negócio:

As pessoas, a sua experiência e o conhecimento que têm do setor;

A oportunidade de entrada num mercado competitivo, identificando claramente o que vai vender e para quem, se o negócio tem potencial de crescimento e o quão rápido;

O contexto, como uma grande fotografia do setor, do ambiente regulamentar, das taxas de juros, das tendências demográficas, inflação entre outros;

O Risco e o potencial de retorno do investimento, com uma avaliação de tudo o que pode correr bem ou mal e como o empreendedor pode reagir aos imprevistos.

Um bom plano de negócios não é aquele que detalha projeções e números ao detalhe, mas aquele que faz as perguntas certas (Sahlman, 1997).

Um bom plano de negócios deve impressionar com a sua clareza. Os leitores devem ser capazes de encontrar respostas adequadas às suas perguntas e devem encontrar facilmente

os tópicos em que estão particularmente interessados. Um bom plano de negócios convence com a sua objetividade, deixando de lado os aspetos emocionais ligados ao empreendedor. Um bom plano de negócios deve poder ser entendido pelos leitores mais leigos, sem grandes detalhes técnicos e esquemas elaborados só compreendidos por especialistas. Um bom plano de negócios é escrito num estilo consistente, sem desvios de profundidade analítica nas diferentes secções. Um bom plano de negócios é o seu cartão de apresentação, devendo ter um visual uniforme, chamativo, podendo incluir o futuro logo da empresa (McKinsey & Company, 2001).

Existem várias perspetivas acerca da melhor estrutura para um Plano de Negócios, no entanto, pela literatura, concluímos que este deve ser um documento sem uma estrutura rígida obrigatória e com um formato e complexidade que varia em função do tipo de negócio, do propósito do plano e dos seus destinatários. De seguida são apresentadas algumas abordagens possíveis de ser seguidas.

Na McKinsey & Company (2001) refere-se que, apesar das muitas diferenças entre os planos de negócio, todos têm elementos comuns que todos os investidores esperam encontrar:

1. Sumário Executivo
2. Descrição Produto ou Serviço
3. Equipa de gestão
4. Análise do Mercado e concorrência
5. Plano de Marketing e Vendas
6. Plano Operacional
7. *Timings* e cronograma de implementação
8. Análise de Risco e Oportunidade
9. Financiamento e planeamento financeiro

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), o plano de negócios deve ser estruturado em cinco secções principais: A equipa, o modelo de negócio, a análise financeira, o ambiente externo, o cronograma de implementação e a análise de risco.

A equipa: um dos primeiros elementos em análise pelos investidores é a equipa de gestão. Se tem a experiência, o conhecimento e os contactos suficientes para potenciar o que se propõe no plano. Há que evidenciar o porquê de ser esta a equipa certa para construir o modelo de negócio apresentado.

O modelo de negócio: aqui deverá ser evidenciada a atratividade do seu modelo de negócio, que através da tabela CANVAS poderá dar uma visão geral do modelo. Aqui descrever-se-ão as propostas de valor, os potenciais clientes, as suas necessidades e a forma como lhes chegamos. Evidenciando a atratividade do mercado alvo é necessário colocar o leitor

interessado. Por último devem descrever-se os recursos e as atividades necessárias para por em prática o modelo de negócios:

Análise Financeira: esta é tradicionalmente uma secção que irá atrair muita atenção. É aqui que estarão as informações financeiras, calculadas com base no modelo de negócio e um conjunto de hipóteses de com o número de clientes que conseguiremos alcançar num espaço de tempo definido. Inclui ainda elementos como a análise do *break-even* do negócio, cenários de venda e de custos operacionais, bem como o capital inicial necessário para o arranque do projeto.

Ambiente Externo: nesta secção deverá o seu negócio deverá ser posicionado face ao ambiente externo. Descrevendo as forças do mercado, da indústria, principais tendências e situação macroeconómica, resumindo as vantagens competitivas do modelo de negócio no meio ambiente onde se insere.

Cronograma de implementação: esta secção deverá mostrar como irá executar a implementação do negócio. Com um sumário de cada tarefa e metas a alcançar em cada uma delas, geralmente apresentado em gráfico de *Gantt*.

Análise de Risco: para finalizar, o documento deve descrever os fatores limitantes, os obstáculos e os fatores críticos de sucesso do negócio, que poderão ser facilmente descritos numa análise SWOT do seu modelo de negócio.

Segundo a proposta do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação, 2013, no seu documento: “Como Elaborar um Plano de Negócios: O Seu Guia para um Projeto de Sucesso” nomeia-se três tipos base de plano de negócios: o plano inicial ou “*start-up plan*”, o plano de crescimento ou plano de expansão e o plano de reestruturação. No caso específico do plano inicial, este deverá contemplar tópicos como o tipo de empresa, o produto ou serviço para o qual está vocacionado, o mercado, eventuais exportações, estratégia de implementação, a equipa de gestão e a análise financeira. A análise financeira, deverá incluir uma projeção de vendas, uma demonstração de resultados, o balanço e as projeções de *cash-flow* (IAPMEI, 2013).

Pela revisão da literatura, constata-se que um modelo de negócio e um plano de negócios são ferramentas de apoio que tem como principal objetivo descrever a forma como a empresa cria, proporciona e obtém valor. A literatura é bastante vasta no que toca à definição de modelos de negócio e planos de negócio e à estrutura a seguir. Vários autores tentaram chegar a um modelo comum, mas cada empresa e mercado, apresentam o seu próprio contexto de atuação e particularidades, o que impossibilita a uniformização dos modelos.

Desta forma, atendendo ao objetivo de desenvolver um plano de negócios, apoiado num modelo de parceria estratégica com um *player local*, para o lançamento de uma empresa a constituir num mercado emergente como Angola, não podemos dizer que haja um modelo consensual e único para desenvolver o Plano de Negócios da Genetic.

Não havendo, um modelo único, optou-se por dar seguimento a este trabalho seguindo o modelo e estrutura sugerida pelo IAPMEI no seu guia *“Como elaborar um plano de Negócio: Guia prático para um projeto de sucesso”*, sendo este um modelo normalizado para defesa e apresentação de candidaturas aos diversos programas de incentivos ao empreendedorismo e internacionalização em Portugal bem como a possíveis investidores e pedidos de financiamento.

O Plano de Negócios da Genetic apresenta assim a seguinte estrutura:

1. Sumário executivo
2. Tabela CANVAS
3. A empresa
 - 3.1. Visão, missão e valores
 - 3.2. A vocação
 - 3.3. Objetivos estratégicos
 - 3.4. Fatores críticos de sucesso
 - 3.5. A estrutura societária e equipa de gestão
4. Marketing
 - 4.1. Análise do mercado
 - 4.1.1. Angola
 - 4.1.2. A saúde
 - 4.2. O produto
 - 4.3. A imagem
 - 4.4. Os clientes
 - 4.5. A concorrência
 - 4.6. Análise SWOT
5. A operação
 - 5.1. Modelo organizacional
 - 5.2. Plano de trabalho e cronograma
6. Análise financeira

3. MÉTODO

Segundo Sousa e Baptista (2011), a metodologia pode basear-se em métodos de investigação quantitativos, métodos qualitativos ou métodos mistos (quantitativos e qualitativos).

Para dar resposta aos objetivos deste trabalho, realizou-se uma fundamentação teórica com base em pesquisa bibliográfica e em medidas epidemiológicas de frequência nacionais, regionais e locais, disponíveis para a área da saúde em Angola.

A revisão da literatura foi realizada de Junho a Novembro de 2016 e incluiu como fontes de informação as plataformas de pesquisa Google e Google Académico, bem como alguns periódicos angolanos como o Jornal de Angola e o Jornal da Saúde de Angola, e estudos publicados por empresas a operar neste setor em Angola, nomeadamente a 2Logical, 1ª empresa de estudos de mercado da saúde a operar neste país. As palavras-chave utilizadas foram: Empreendedorismo, Internacionalização, Parcerias, Modelos de negócio, Planos de negócio, Saúde em Angola.

A previsão de vendas e de resultados resultou da projeção de dados recolhidos durante 8 anos de experiência do autor no mercado Angolano.

4. PLANO DE NEGÓCIO GENETIC

4.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

Imagem 1 – Logotipo Genetic



Fonte: Elaboração Própria

As análises clínicas e laboratoriais são hoje uma área de negócio em franco crescimento no mercado da saúde em Angola. Com as estruturas de saúde a apostarem fortemente no diagnóstico correto e atempado dos principais surtos e problemas de saúde pública, torna-se cada vez mais importante dotar essas estruturas das condições, dos equipamentos, dos meios e do *know-how* para o efeito. Sendo Angola, um mercado pouco explorado por empresas de prestação de serviços e venda de produtos de diagnóstico laboratorial, e ainda virgem à presença das grandes multinacionais do setor, o investimento neste mercado surge como uma janela de oportunidade a não perder. Pese embora os riscos de investimento num mercado instável como Angola, o seu elevado potencial, aliado a um investimento baseado, não só na venda de produtos, mas também no Know-How da sua equipa e nos serviços de apoio prestados aos seus clientes, diversifica a atividade e minimizam esse risco.

O presente documento servirá assim, como orientador para a implementação e apoio ao desenvolvimento de uma empresa - **GENETIC** - dedicada à implementação e comercialização de soluções de Laboratório de Análises Clínicas, Patologia Clínica e Imagiologia, criando valor sustentado e crescimento ao longo dos anos. Estes objetivos serão alcançados com o acompanhamento das soluções implementadas e a atenção às mais elementares necessidades do Cliente.

A missão, visão e valores da Genetic serão as linhas de conduta que permitirão a médio e longo prazo otimizar relações com fornecedores, parceiros e clientes e atingir os objetivos propostos. A Genetic assentará a sua filosofia de Mercado na perspetiva de inovação, melhoria contínua e satisfação do cliente. Só assim se conseguirá o crescimento

sustentado dos resultados e a notoriedade da atividade enquanto “referência” no mercado da especialidade em Angola.

De seguida apresentamos o modelo de negócio idealizado para a Genetic, sistematizado numa tabela CANVAS os 9 blocos sugeridos por Osterwalder e Pigneur (2010):

- Segmentos de clientes: quais os segmentos de clientes a trabalhar;
- Propostas de valor: o que faremos que os clientes valorizem;
- Canais: como os produtos e serviços serão entregues aos clientes;
- Relações com os clientes: como se estabelecerão e manterão as relações com cada segmento de clientes;
- Fontes de Receita: quais os produtos e serviços apresentados ao cliente
- Recursos-chave: quais os ativos necessários para o funcionamento do modelo de negócio;
- Atividades-chave: quais as principais atividades desenvolvidas no âmbito do negócio;
- Parcerias-chave: quais as atividades desenvolvidas por entidades externas (outsourcing) e recursos adquiridos ao exterior;
- Estrutura de custos: quais as atividades e origens dos custos da empresa.

Desenvolvemos também o plano de implementação, detalhando descrevendo a Empresa, o seu Marketing, a forma como se concebeu a Operação e o seu Plano Financeiro.

4.2. TABELA CANVAS

Tabela 1 – Tabela CANVAS - Genetic

Parcerias Chave <ul style="list-style-type: none">• NBCmedical <i>Trading Portuguesa que tratará de todo o Procurement e expedição de produtos para Angola</i>• NBCangola Escritórios de representações a quem subcontrataremos os serviços de suporte• Farmalog Distribuidora Farmacêutica a quem subcontrataremos os serviços Logísticos• Fabricantes de produtos e equipamentos A definir em função dos produtos seleccionados	Atividades Chave <ul style="list-style-type: none">• Formação especializada• Assistência Técnica a Equipamentos• Consultoria no setor• <i>Procurement</i> de produtos• Gestão de Stocks• Venda de produtos de diagnóstico Recursos Chave <ul style="list-style-type: none">• Especialistas no setor• Técnicos de assistência• Equipa comercial	Proposta de Valor <p>Promover o acesso à Saúde através da prestação de serviços de Assistência Técnica, Consultoria e Formação a Laboratórios de Análises Clínicas ou a Departamentos de Diagnóstico de Centros Médicos, Clínicas e Hospitais</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoio na implementação de unidades de diagnóstico• Fornecimento de equipamentos e consumíveis para o funcionamento destas unidades	Relacionamento com o Cliente <ul style="list-style-type: none">• Subcontratação pelo cliente dos serviços prestados pela Genetic• Otimização do negócio do cliente• Dependência no apoio e assistência técnica e fornecimento de consumíveis Canais de distribuição <ul style="list-style-type: none">• Via Farmalog <p>Já sendo a Farmalog fornecedor de outro tipo de produtos será também o suporte logístico para esta área</p>	Segmentos de Clientes <ul style="list-style-type: none">• Laboratórios de análises clínicas• Clínicas• Hospitais• Farmácias com laboratório de serviços farmacêuticos
Estrutura de Custos <ul style="list-style-type: none">• Custos de Pessoal especializado• Custos de expatriamento deste pessoal (Habitação, Viagens e alimentação)• Custos estruturais (contabilidade, administrativa e logística)• Custos de Marketing e Vendas• Custo de peças para assistência• Custos de mercadoria			Fontes de Receita <ul style="list-style-type: none">• Serviços prestados (20%)<ul style="list-style-type: none">○ Formação○ Assistência Técnica○ Consultoria• Comissão de Venda de Equipamentos e consumíveis de Laboratório (80%)	

Fonte: Elaboração própria e adaptado do modelo CANVAS de Osterwalder e Pigneur (2010)

4.3. A EMPRESA

A Genetic é um projeto de Angola para Angola. Queremos crescer e desenvolver a nossa atividade assente numa cultura de bem-estar e acesso das populações à saúde.

4.3.1. VISÃO, MISSÃO E VALORES

Temos como visão Ser “O” parceiro de excelência no desenvolvimento e implementação de soluções eficientes, integradas e inovadoras no âmbito diagnóstico laboratorial e da imagiologia.

Assumimos como missão, a criação de valor pela promoção do acesso à saúde, maximizando o acesso dos utentes aos serviços de laboratório e imagem através da distribuição, formação e assistência de e aos equipamentos e materiais necessários em ambulatório e/ou urgência. O saber estar, fazer e ser empresa, partilhado transversalmente pela estrutura tem como propósito acrescentar valor ao serviço prestado aos Serviços de Laboratório e Imagem de Instituições Estatais ou Privadas tais como Hospitais, Centros de Saúde, Clínicas, Centros Médicos e Farmácias. A cultura de Eficiência e Inovação define toda a nossa ação e compromete-nos perante os Clientes com o propósito de satisfazer plena e continuamente as suas necessidades, superando as suas expectativas.

Esta intenção estratégica traduz-se no ADN da GENETIC e nos seus valores:

- I. **Proximidade** no relacionamento com os nossos clientes e parceiros
- II. **Eficiência** nos processos internos e na utilização de recursos;
- III. **Eficácia** no cumprimento dos objetivos internos e dos nossos parceiros;
- IV. **Qualidade e Excelência no Serviço**, numa perspetiva de melhoria contínua e satisfação do cliente;
- V. **Inovação** na resposta às necessidades do mercado;

Assumimos estes pressupostos veementemente no nosso dia-a-dia e na nossa vocação.

4.3.2. A VOCAÇÃO

Vocação é a disposição natural para exercer determinadas funções em sintonia com habilidades, preferências, desejos e estilos de cada um. A Genetic nasce desta mesma predisposição para trabalhar a área do diagnóstico laboratorial em particular e a saúde em geral. Assumimos assim as seguintes áreas de atividade:

- I. **Assistência Técnica**
- II. **Formação**
- III. **Consultoria**
- IV. **Venda de Produtos de Diagnóstico**

4.3.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como fio condutor de toda a atividade da Genetic, definiram-se várias metas estratégicas a atingir ao longo dos primeiros anos de atividade:

- I. Crescimento Sustentado dos resultados da empresa
- II. Manter constante a disponibilidade de produtos
- III. Liderar o mercado em capacidade técnico-científica

4.3.4. FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Para atingirmos os nossos objetivos identificamos um conjunto de elementos e atividades essenciais para a sua prossecução e sem os quais dificilmente conseguiríamos ser bem-sucedidos:

- I. **Conhecer** o “terreno”, a concorrência e o cliente
- II. **Antecipar** as necessidades do mercado e implementar as ações para as colmatar
- III. **Estabelecer** parcerias com as marcas cujas soluções decidimos implementar
- IV. **Desenvolver** Modelos de Organização, Planeamento, Ação e Controlo da atividade
- V. **Recolher** permanentemente informações de valor acrescentado relativamente a Clientes e à Concorrência
- VI. **Integrar** “todos” os colaboradores em um esforço coletivo
- VII. **Formar e Capacitar** “todos” os Colaboradores nas nossas soluções
- VIII. **Desenvolver** uma postura dinâmica, adaptável e proactiva de trabalho
- IX. **Valorizar** os Colaboradores da Empresa

Esta dinâmica empresarial será rigorosamente implementada no seio da estrutura. A nossa atividade será o reflexo da nossa forma de estar e das soluções apresentadas ao mercado.

4.3.5. A ESTRUTURA SOCIETÁRIA E EQUIPA DE GESTÃO

Partindo do desafio lançado pelos jovens empreendedores Gonçalo Marques e Francisco Nery, à empresa portuguesa NBCmedical, surge a ideia de lançar, no mercado angolano da saúde, uma empresa para a apresentação de soluções diferenciadas na área do diagnóstico clínico e laboratorial, a GENETIC.

Tendo por base um investimento inicial equitativo de cada uma das partes, decidiu-se da forma mais justa, pela criação da empresa, com a divisão do capital social em 3 (aproximadamente). Assim, a Genetic assume a seguinte estrutura societária:

Tabela 2 – Estrutura Societária Genetic

Gonçalo Marques	Mentor do projeto	33%
Francisco Nery	Especialista no setor	33%
NBCangola	Investidor, parceiro e facilitador da operação	34%

Fonte: Elaboração própria

Considerando a especificidade do setor e a capacidade de gestão dos investidores, decidiu-se definir a seguinte estrutura de gestão:

Tabela 3 – Estrutura de gestão Genetic

Gonçalo Marques	Direcção Executiva
Francisco Nery	Direcção Técnica e Direcção Executiva
Nuno Belmar da Costa	Administração

Fonte: Elaboração própria

Gonçalo Marques

Licenciado em Ciências Farmacêuticas pela Universidade de Lisboa e com pós graduação em gestão pelo ISG, Bussiness and Economics School, foi *project manager* na Glintt, empresa de Tecnologias de Informação da Associação Nacional de Farmácias até 2010, tendo depois abraçado, durante 4 anos, a direcção geral de uma das maiores distribuidoras farmacêuticas angolanas, a Australpharma. Regressado a Portugal, deu continuidade ao trabalho no mercado angolano, assumindo a direcção da unidade de negócios Angola, na empresa NBCmedical, *trader* internacional de produtos de saúde. Em paralelo é professor

convidado das cadeiras de controlo de gestão e informática de gestão na Autónoma Business School.

Com larga experiência no mercado farmacêutico angolano e na sua gestão, é o mentor do projeto, tendo identificado a oportunidade de negócio em parceria com o grupo onde trabalha atualmente.

Francisco Nery

Licenciado em Ciências Farmacêuticas pela Universidade do Porto, com especialização e mestrado em análises clínicas, foi analista e depois diretor técnico de um laboratório de análises em Vila Real até 2008, data em que viajou para Angola onde tem desempenhado funções de direção técnica em vários laboratórios de análises clínicas, e mais recentemente, funções comerciais e de gestão de unidades de diagnóstico em empresas de distribuição de produtos do setor.

Com grande experiência na área e valências técnicas muito avançadas, é o pilar fundamental para a implementação do projeto.

Nuno Belmar da Costa

Empresário e investidor licenciado em Gestão pelo ISCTE, com uma experiência de mais de 30 anos no mercado angolano, é proprietário da NBCmedical, empresa de *trading* internacional no setor da saúde, com participação em várias empresas no mercado angolano. De referir as distribuidoras farmacêuticas Farmalog e SELogística e o grupo de farmácias Sagrada Esperança e Nossafarma que conta hoje com um total de 8 lojas abertas em vários pontos do país.

Com larga experiência, contactos e operação no e para o mercado da saúde em Angola, é o parceiro e investidor indicado para apoiar o lançamento e desenvolvimento do projeto.

Definida a estrutura societária e de gestão da Genetic, há que conhecer e adequar a sua estrutura e atividade às necessidades do mercado.

4.4. MARKETING

De acordo com a *American Marketing Association*, o Marketing é a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral (Kotler & Keller, 2012).

Para tornarmos a Genetic numa empresa de sucesso há que analisar os diversos conceitos do marketing no enquadramento da Genetic. Começando com a análise do mercado Angolano e em especial do mercado da saúde, descrevendo claramente os serviços e produtos apresentados pela Genetic passando pela forma como esta comunicará com os seus clientes e como se enquadrará no seio da sua concorrência.

4.4.1. ANÁLISE DO MERCADO

4.4.1.1. ANGOLA

Angola situa-se na região ocidental da África Austral, ocupando uma área de 1.246.700 km² e compreendendo 18 províncias, sendo o terceiro maior país da África subsariana.

Conta com uma população de 25,8 milhões de habitantes, segundo o censo 2014, dos quais cerca de 27% residem na cidade capital, Luanda (Instituto Nacional de Estatística, 2016).

Tendo saído, em 2002, da guerra civil que assolou o país durante 27 anos, Angola tem-se assumido como uma potência regional no contexto da África Subsariana. Com um Produto Interno Bruto (PIB) de cerca de 103 mil milhões de dólares americanos e um PIB *per capita* de cerca de 4.100 dólares americanos em 2015 (ajustado pela paridade) segundo os dados *Economist Intelligence Unit* (EIU). País rico em recursos naturais, nomeadamente em petróleo, que representa cerca de 50% do PIB, 70% da receita fiscal e mais de 90% das exportações. Com uma agricultura de subsistência que constitui o principal recurso para a maioria da população, ocupando cerca de 85% da força laboral mas representando apenas 10,2% do PIB, tem na indústria e serviços um peso de 61,4% e 28,4% do PIB respetivamente, empregando apenas 15% do total da força laboral.

Impulsionada pelo aumento da produção petrolífera, entre 2003 e 2008 a taxa média de crescimento económico fixou-se em mais de 12% ao ano, posicionando Angola no topo dos países com maior crescimento a nível mundial. Mas o impacto da crise financeira global, a quebra na produção petrolífera e a contenção da cotação internacional do petróleo, provocaram um abrandamento significativo do crescimento económico angolano que, segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI), entre 2009 e 2015, baixou para cerca de 3% do PIB, atingindo a estagnação em 2016. Segundo este e baseado na expansão do setor não

petrolífero, o país verificará uma recuperação ténue, com um crescimento médio do PIB na casa dos 3,3% no período de 2016-2020.

A inflação, com pendente ascendente e valores médios na casa dos 35% em 2016, manter-se-á elevada nos próximos anos, penalizando fortemente o custo das importações.

O Kwanza tem verificado desvalorizações consecutivas. Para defender a moeda, o Banco Nacional de Angola (BNA) tem intervindo no mercado utilizando as suas reservas em moeda estrangeira, mas o período prolongado de baixa cotação do petróleo tem mantido esta pressão e faz prever novas desvalorizações.

Com a cotação do petróleo abaixo dos valores de 2011-2014 e uma elevada pressão sobre a despesa, o EIU perspetiva que o país continuará a apresentar défices orçamentais sucessivos até 2020. O Orçamento para 2016, aprovado em dezembro passado, dá prioridade à despesa de alcance social na saúde, educação e apoio social, não esquecendo os serviços públicos, a defesa e desenvolvimento económico (AICEP, 2016).

4.4.1.2. A SAÚDE

A “Organização Mundial de Saúde” (OMS) define a saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de afeções e enfermidades”. Câmara dos Especialistas em Medicina Interventiva [CEMI] (2016).

Em Angola, os cuidados de saúde são garantidos essencialmente pelo setor público que inclui o Serviço Nacional de Saúde (SNS), os serviços de saúde das Forças Armadas Angolanas (FAA) e do Ministério do Interior. Inclui ainda, empresas públicas, com investimentos no setor, nomeadamente com as suas clínicas, como a SONANGOL, a EDIAMA, entre outras. Em termos gerais, o setor público é o principal prestador dos cuidados de saúde ao nível nacional (Simões *et al.*, 2012).

A Lei 21-B/92 estabelece os princípios que norteiam o Serviço de Saúde:

- A universalidade quanto a população abrangida;
- A integralidade, no que concerne a prestação de cuidados globais ou a sua garantia;
- A tendência gratuita para os usuários sem condições económicas e sociais dos cidadãos;
- A garantia da equidade no acesso dos usuários, no sentido de atenuar os efeitos das desigualdades socioeconómicas, geográficas e quaisquer outras ao acesso aos cuidados;

Apesar destes princípios, o sistema carece de capacidade e estruturação que permita o acesso generalizado da população aos cuidados de saúde (Queza, 2010). Desta forma o setor privado tem assumido uma importância crescente, nomeadamente para a franja da população que consegue suportar os custos destas unidades, para os empregados de grandes empresas que de alguma forma cobrem os tratamentos de problemas de saúde e também para os cobertos pelos seguros de saúde hoje disponíveis no país. (USAID, 2010 citado em Queza, 2010).

Os cuidados de saúde em Angola são maioritariamente disponibilizados por hospitais nacionais, hospitais municipais, centros de saúde e postos de saúde. O sistema é complementado pelo setor privado, que se tem desenvolvido nos últimos anos e que tem contribuído para a melhoria do acesso à saúde, apesar de estar muito concentrado na capital Luanda (Simões *et al.*, 2012).

Apesar do sistema de saúde angolano ainda enfrentar muitos desafios, a sua evolução sugere sinais de mudança significativas e duradouras, nomeadamente pelo investimento em novas infraestruturas de saúde fora de Luanda.

Tabela 4 – Evolução de Unidades e Técnicos de Saúde em Angola		2005	2006	2007	2009
Hospitais		163	n.d.	185	230
Centros de saúde		272	n.d.	454	340
Postos de saúde		1.026	n.d.	1.586	1.799
Médicos		n.d.	1.601	1.727	2.218
Enfermeiros		18.975	26.475	29.284	26.605
Total de camas por 1000 habitantes		0,77	1,04	0,91	
Total de camas nas unidades de saúde		11.977	16.662	15.117	

Fonte: Adaptado de Simões *et al.*, 2012..

De referir que é na província de Luanda que se concentram os hospitais de especialidade, mas que a construção de unidades sanitárias nas restantes províncias tem aumentado nos últimos anos. O sistema privado tem também crescido com a abertura de várias clínicas (Simões *et al.*, 2012).

O Setor Farmacêutico viu também uma grande expansão contando hoje com 212 armazenistas e 1261 farmácias legalizados, segundo os dados da Direcção Nacional do Medicamento e Equipamentos – DNME (DNME, 2016)

Analisando o Mercado Farmacêutico em Angola em Dólares Americanos, constatamos que este atingiu em 2015 o montante de aproximadamente 252 Milhões de USD. Este valor denota uma quebra de 24.3% relativamente ao ano anterior, reflexo da crise que o País atravessa.

O segmento de canal mais importante continua a ser o da Farmácia com cerca de 67.6% de quota de mercado deste valor, sendo os restantes 32,4% relativos ao mercado Hospitalar.

O mercado Hospitalar por sua vez subdivide-se no Público e Privado, tendo o primeiro ligeiramente mais peso (17%) que o Privado com 15,4%. Em termos de crescimentos, o canal farmácia foi o que menos caiu com -20.1% de quebra vs os -31.9% do Mercado Hospitalar. Este mercado foi sobretudo afetado pelo Mercado Público que caiu -40.7%.

Tabela 5 – Valor Mercado Saúde (USD)

Mercado Total			
(MAT1, USD)			
Mercado	Vendas	%	+/- (%)
Merc. Total	251,713,761	100.0%	-24.3%
Merc. Farmácia	170,119,872	67.6%	-20.1%
Merc. Hospitalar	81,593,889	32.4%	-31.9%
Merc. Hosp. Público	42,846,726	17.0%	-40.7%
Merc. Hosp. Privado	38,747,163	15.4%	-18.4%

Fonte: 2Logical (2016)

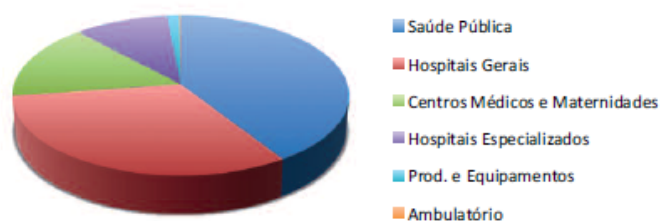
Apesar da quebra generalizada no setor, o investimento privado continua a mostrar uma dinâmica interessante, com o aparecimento de novos *players*, quer distribuidores, quer farmácias quer mesmo clínicas, o que contrasta com a redução clara no investimento público, com um valor do orçamento de estado atribuído à saúde a reduzir ano após ano. Esta situação poderá ver-se como uma ameaça, castrando de uma forma geral a evolução do mercado, mas poderá ver-se também como uma oportunidade para o setor privado que concentrará cada vez mais os esforços de desenvolvimento desta do setor da saúde em Angola (Gonçalves, 2016).

Tabela 6 – Orçamento de Estado – Setor da Saúde

OGE2017			
Orçamento sector da Saúde 310.762.212.068,00 Kz			
(4,21% do OGE)			
Distribuição do orçamento por sub-função			
Subfunção	Kwanzas	% do total da Saúde	% do total do OGE
Saúde Pública	127.264.528.344	40,95	1,72
Hospitais Gerais	98.641.853.141	31,74	1,23
Centros Médicos e Maternidades	48.056.703.943	15,46	0,65
Hospitais Especializados	32.182.933.157	10,36	0,44
Prod. e Equipamentos	4.161.204.364	1,34	0,06
Ambulatório	454.989.119	0,15	0,01

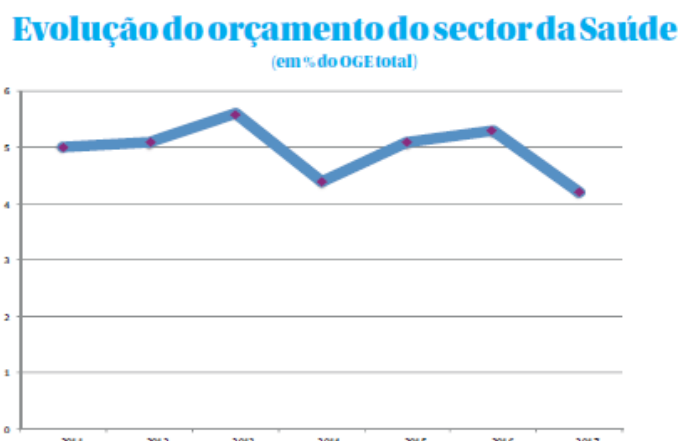
Fonte: Gonçalves (2016)

Gráfico 1 – Orçamento de Estado – Setor da Saúde



Fonte: Gonçalves (2016)

Gráfico 2 – Evolução Orçamento de Estado – Setor da Saúde



Fonte: Gonçalves (2016)

O mercado do diagnóstico apresenta-se como um subsector da saúde, não se tendo conseguido diferenciar e desmarcar dos *players* mais generalistas da área da saúde. A distribuição e comercialização destes produtos acaba por ser realizada pelos demais distribuidores de medicamentos e material hospitalar, presentes no mercado. Assim, e com uma oferta pouco diferenciada e apoiada pelas grandes marcas multinacionais do setor, acaba por ser um nicho que tem acompanhado o crescimento genérico do mercado da saúde. Neste contexto verifica-se uma boa janela de oportunidade para a introdução de inovação em produtos hoje disponíveis nos diversos fabricantes mundiais e que olham para o mercado Africano, e para o Angolano mais especificamente, como uma oportunidade de alargar os seus horizontes e de se expandirem para novos mercados. A Genetic será portanto o veículo para esta entrada, tendo como princípio a apresentação de produtos e serviços que acrescentem inovação às unidades de Saúde em Angola.

4.4.2. O PRODUTO

Seguindo a sua vocação, e atendendo às necessidades de um mercado com grandes lacunas e deficiências na área do diagnóstico laboratorial, a Genetic disponibiliza uma série de serviços e produtos que farão a diferença neste mercado.

I. Assistência Técnica

A GENETIC conta com um Departamento de Assistência Técnica com Profissionais devidamente treinados e conhecedores da maioria dos equipamentos existentes em Território Angolano. Disponibilizamos Serviços de Manutenção Corretiva e Preventiva e Contratos de Assistência Técnica que permitem a utilização contínua dos Equipamentos de Laboratório.

II. Formação

A GENETIC desenvolve planos de Formação à medida das necessidades da sua empresa. Focando a nossa ação no desenvolvimento e maximização da Capacidade Técnica instalada pelos nossos Parceiros, desenvolvemos nos quadros técnicos as capacidades que possuem e facilitamos o acesso às técnicas e aos métodos mais avançados de acordo com os Manuais de Boas Práticas de Laboratório.

III. Consultoria

A GENETIC fornece serviços integrados de formação, assistência técnica e gestão que permitem maximizar os recursos disponíveis e o desenvolvimento saudável da capacidade de execução dos laboratórios. Pretendemos ser um parceiro de confiança, no qual o cliente possa delegar tarefas com vista ao planeamento, execução e cumprimento dos seus objetivos.

IV. Venda de Produtos de Diagnóstico

Alicerçada na panóplia de serviços disponibilizados, *Know-How* na área e parcerias com marcas de referência do setor, a GENETIC será o veículo natural para a aquisição de equipamentos e consumíveis de diagnóstico laboratorial. Subcontratando toda a Logística à parceira FARMALOG, a GENETIC assume-se como uma empresa de referência na comercialização deste tipo de produtos, nomeadamente consumíveis de laboratório, equipamentos diversos, reagentes, corantes e testes rápidos, abrangendo as áreas da Hematologia, Bioquímica, Bacteriologia, Virologia, Microbiologia, entre outras.

Esta oferta permitirá responder de forma transversal e integrada às expectativas de Clientes, nomeadamente pela:

- Representação de soluções de Diagnóstico, Imagem e *Point of Care* (POC)
- Fornecimento de todos os reagentes e materiais de consumo geral
- Desenvolvimento de soluções integradas de Laboratório
- Apoio à utilização dos materiais colocados nos nossos Parceiros
- Capacitação dos técnicos na utilização das soluções implementadas
- Assistência às máquinas e soluções instaladas
- Resposta às solicitações de forma rápida, plena e eficaz

A referida resposta será transversal a todos os clientes que necessitem da nossa intervenção, nomeadamente:

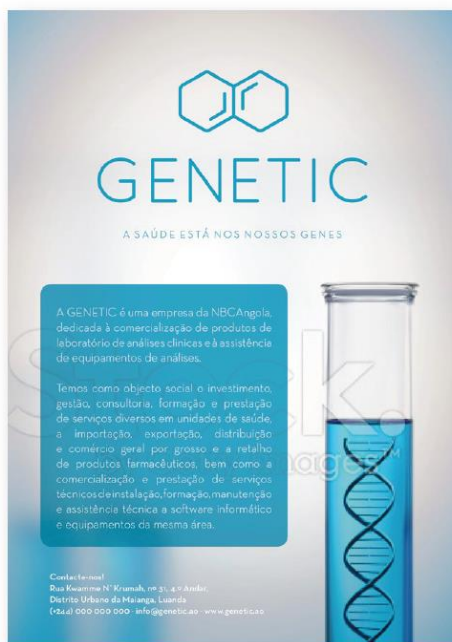
- Laboratórios de patologia clínica
- Centros de imagem
- Centros médicos
- Hospitais
- Clínicas
- Laboratórios de patologia clínica de ambulatório
- Farmácias com gabinetes de serviços farmacêuticos

4.4.3. A IMAGE

Para comunicar bem com o seu mercado, a Genetic tentou criar uma imagem de marca que transmitisse intrinsecamente os seus ideais.

Imagem 2 – Estacionário Genetic





Fonte: Elaboração própria

A proposta de imagem seguiu a linha da área laboratorial e das cores berrantes implícitas nos químicos utilizados. Exploramos os genes e as moléculas, dando forma a um símbolo que irá caracterizar e ser a impressão digital da marca. Apostamos no mesmo azul das empresas do grupo NBC, nomeadamente da sua parceira de distribuição Farma.log, pretendendo dar continuidade à família. A assinatura “A SAÚDE ESTÁ NOS NOSSOS GENES” agarra um cunho de futuro, original na sua forma e que transpira a nossa visão, missão e valores.

4.4.4. OS CLIENTES

Para comunicar com o nosso público-alvo e ser eficaz na sua abordagem, há que conhecer bem os nossos potenciais clientes.

A tipologia dos clientes de Diagnóstico, Imagem e POC em Angola é muito heterogénea. A capacidade de resposta e serviços disponível no mercado tem vindo a evoluir, no entanto é ainda limitada. Conhecendo esta realidade, é fundamental trabalhar no sentido de:

- Capacitar os recursos humanos técnicos;
- Melhorar as condições de trabalho das equipas;
- Expandir a capacidade instalada das unidades, permitindo um maior aproveitamento dos recursos e o aumento o número médio de análises clínicas efetuadas por unidade;

Não havendo dados concretos na literatura pesquisada e com base na experiência do nosso especialista do setor, uma estimativa grosseira aponta para que em Angola existam aproximadamente 2500 unidades de diagnóstico no ativo. A gestão destas unidades é normalmente privada. Em muitas unidades públicas, a gestão é muitas vezes assegurada por contratos de subvenção a privados, como são os exemplos em Luanda, do Hospital do Prenda e do Hospital Josina Machel.

A Genetic terá como foco de atenção comercial a seguinte tipologia de clientes:

- Centros de diagnóstico privados;
- Unidades de saúde privadas com centros de diagnóstico integrados;
- Empresas prestadoras de Serviço de Diagnóstico a Entidades Públicas;
- Distribuidores ou outros agentes do setor.

Poderemos segmentar estes Clientes quanto à sua capacidade instalada, necessidades habituais, dimensão do negócio e frequência de clientes por segmento, em 5 grandes grupos:

Tabela 7 – Segmentação dos clientes e capacidade instalada

Seg.	Cliente	Padrão de Análises	Sectores	Proced.	TI e sistemas controlo de processos	Tipologia de consumo	Movimento Médio	Diferenciação dos quadros (Nível Técnico)	Freq. Absoluta (num. serviços)	Exemplo	Solicita
I	Farmácia com equipamentos POC	POC	Bioquímica Imunologia	Manuais	-	POC: Equipamento s Tiras Testes rápidos	< 10 Análises/Dia	Básico ou sem diferenciação	20	-	Estabilidade Fornecimento Apoio Técnico
II	Laboratório básico não especializado	Ambulatório POC	Hematologia Bioquímica Serologia Imunologia	Manuais	-	Reagentes: Manuais Não diferenciados Testes Rápidos	< 10 Colheitas Sangue/Dia	Básico ou sem diferenciação	400 - 500	CM Hipócrates CM France ...	Preço Apoio Técnico
III	Laboratório básico de ambulatório e urgência	Ambulatório Urgência		Manuais Semi - Automáticos	Parcial	Reagentes: Diferenciados Equip. Abertos	< 30 Colheitas Sangue/Dia	Básico	< 30	Clínica Privada de Alvalade Activa Diagnosticos Cemedic Medilab Clínica F. Aérea	Preço Apoio Técnico
IV	Laboratório com elevado volume de trabalho	Ambulatório Urgência		Automáticos	Total ou Parcial	Reagentes: Diferenciados Equip. Específicos	> 30 Colheitas Sangue/Dia	Médio	< 10	Clínica Multiperfil Clínica Sag. Esperança Mediag Cligest Clínica Girassol Lab. H.Militar	Inovação Qualidade Preço
V	Laboratório especializado	Sectorial	Microbiologia B.Molecular	Automáticos	Total ou Parcial		10-30 Amostras/d	Médio Superior	< 5	Inst. Nacional SIDA Inst. Nacional S.Pública Centro Nacional Oncologia	Inovação Qualidade

Fonte: Elaboração própria

A Genetic tem como objetivo trabalhar e fundamentar a sua atividade e o seu negócio nos seguintes sectores:

2017. Ano 0. Fundamentar a Atividade/Sustentabilidade

Foco: Segmento II, III + Distribuidores do setor

2018. Ano I. Introdução de Inovação ao Mercado

Foco: Segmento III; IV + Distribuidores do setor

2019. Ano II. Afirmação de Referência no Mercado

Foco: Segmento IV; V

2020. Ano III. Parceiro Transversal e Incontornável no Diagnóstico

Transversal a todos os segmentos

Para que este trabalho seja possível há também que ter em conta os *players* atualmente a operar no mercado, como eles se adaptarão à entrada da Genetic e como conseguiremos demarcar-nos dos demais, prosseguindo o nosso caminho.

4.4.5. A CONCORRÊNCIA

A concorrência na área do diagnóstico clínico e laboratorial em Angola é muito diversificada e dispersa no que se refere aos produtos, localização e clientes alvo.

É importante referir que alguns destes supostos concorrentes, serão inevitavelmente parceiros da Genetic em anos vindouros.

Quanto às áreas de intervenção temos:

Tabela 7 – Áreas intervenção concorrentes Genetic

Fornecedor	Áreas de Intervenção										
	Equip.	Consum.	Hemat.	Bioq.	Serol.	Testes Rápidos	Imunol.	Microb.	Biol. Molec.	Imag.	POC
Farwell	X	X	X	X	X						
Proquímica	X		X	X	X	X		X			X
Hospitec	X	X	X	X			X	X	X		X
Tecnimed	X	X								X	
Socafrin		X			X	X					
Labconcept	X	X			X	X					X
Tambula			X	X							
Cicci						X					
Neofarma											X
Ecilfarma	X	X		X							
Australpharma	X	X	X	X	X	X					X

Fonte: Elaboração própria

Quanto aos níveis de serviço:

Tabela 8 – Nível de serviço concorrentes Genetic

Fornecedor	Serviço de Entregas	Portfólio	Fabricantes Representados	Serviço Pós Venda	Formação	Assist. Técnica	Rating (0 – 5)
Farwell	Médio	Fraco	Mindray	Bom	Fraco	Bom	3
Proquímica	Médio	Fraco	Cypress	Bom	Bom	Bom	3
Hospitec	Bom	Bom	BD; Roche; Biomerieux	Bom	Bom	Bom	5
Tecnimed	Médio	Bom	Siemens	Bom	Bom	Bom	4
Socafrin	Médio	Fraco		Fraco	Fraco	Fraco	2
Labconcept	Médio	Bom	Abbott; Horiba	Médio	Fraco	Fraco	3
Tambula	Bom	Fraco		Fraco	Fraco	Fraco	1
Cicci	Médio	Fraco	SD		Bom		2
Neofarma	Bom	Fraco	Bayer	Fraco	Fraco	Fraco	1
Ecilfarma	Bom	Bom	Alere	Fraco	Fraco	Fraco	2
Australpharma	Bom	Bom	Urit; Element	Médio	Bom	Bom	4

Fonte: Elaboração própria

Constata-se haver espaço para uma melhoria clara nas soluções apresentadas ao mercado que deve ser acompanhada por um nível de serviço adequado às expectativas

dos melhores clientes. Tendo por base todos os conceitos de Marketing apresentados, será importante sistematizar o potencial e risco subjacente ao negócio. Para tal nada melhor que uma análise SWOT onde resumidamente apresentamos as Forças, as Fraquezas, as Oportunidades e as Ameaças da Genetic.

4.4.6. ANÁLISE SWOT

Tabela 9 – Análise SWOT

Forças: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Know-How</i> • Capacidade Logística do nosso parceiro • Capacidade de Formação Interna e Externa • Capacidade de acessoria e consultoria • Possibilidade de adequar referências ao mercado • Adequar preços ao mercado 	Fraquezas: <ul style="list-style-type: none"> • Empresa Nova • Implementação de Rotinas e Procedimentos • Prazos de Validade Curtos • Demora nas repostas às solicitações • <i>Know-How</i> das equipas administrativa e de armazém
Oportunidades: <ul style="list-style-type: none"> • Inexistência de um <i>player</i> com valências transversais em: <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Point-Of-Care</i> 2. Desenvolvimento da área da Microbiologia e Biologia Molecular com soluções <i>premium</i> vs low-cost 3. Apresentação de Soluções Integradas de Laboratório 4. Expansão do Diagnóstico de Imagem com soluções robustas 	Ameaças: <ul style="list-style-type: none"> • Rápida organização e adaptação dos concorrentes • Expansão dos concorrentes a novos segmentos • Não fidelização do cliente às marcas representadas • Falhas na cadeia de abastecimento

Fonte: Elaboração própria

4.5. A OPERAÇÃO

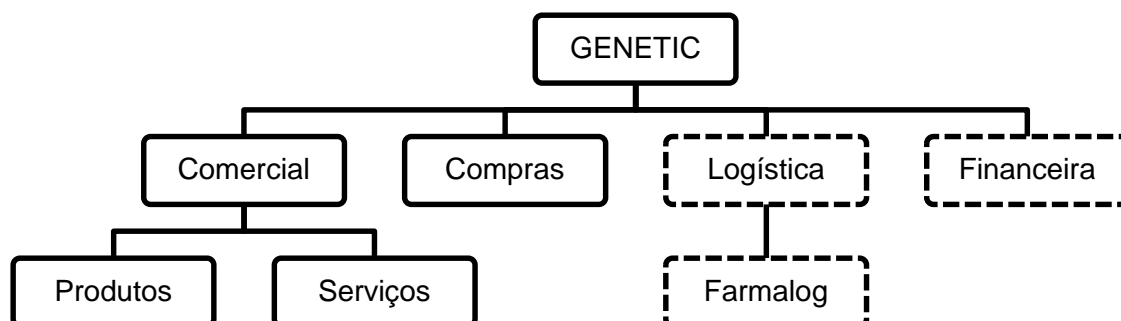
Passando à prática, para que o projeto passe do papel para o terreno, há que seguir um longo processo que começa na criação da empresa, na legalização da sua atividade e dos recursos humanos envolvidos, na contratualização das parcerias definidas, na aquisição dos produtos e materiais e no lançamento da marca e sua promoção junto dos potenciais clientes.

4.5.1. MODELO ORGANIZACIONAL

Começando pela organização das diferentes áreas de trabalho:

Para evitar todo o processo burocrático e investimento associado à legalização de uma empresa de aquisição, importação e distribuição de produtos de saúde, a Genetic, criada no seio de um grupo sólido já com estas valências, terceirizará à NBCangola algumas dessas funções, nomeadamente ao nível logístico, administrativo e financeiro.

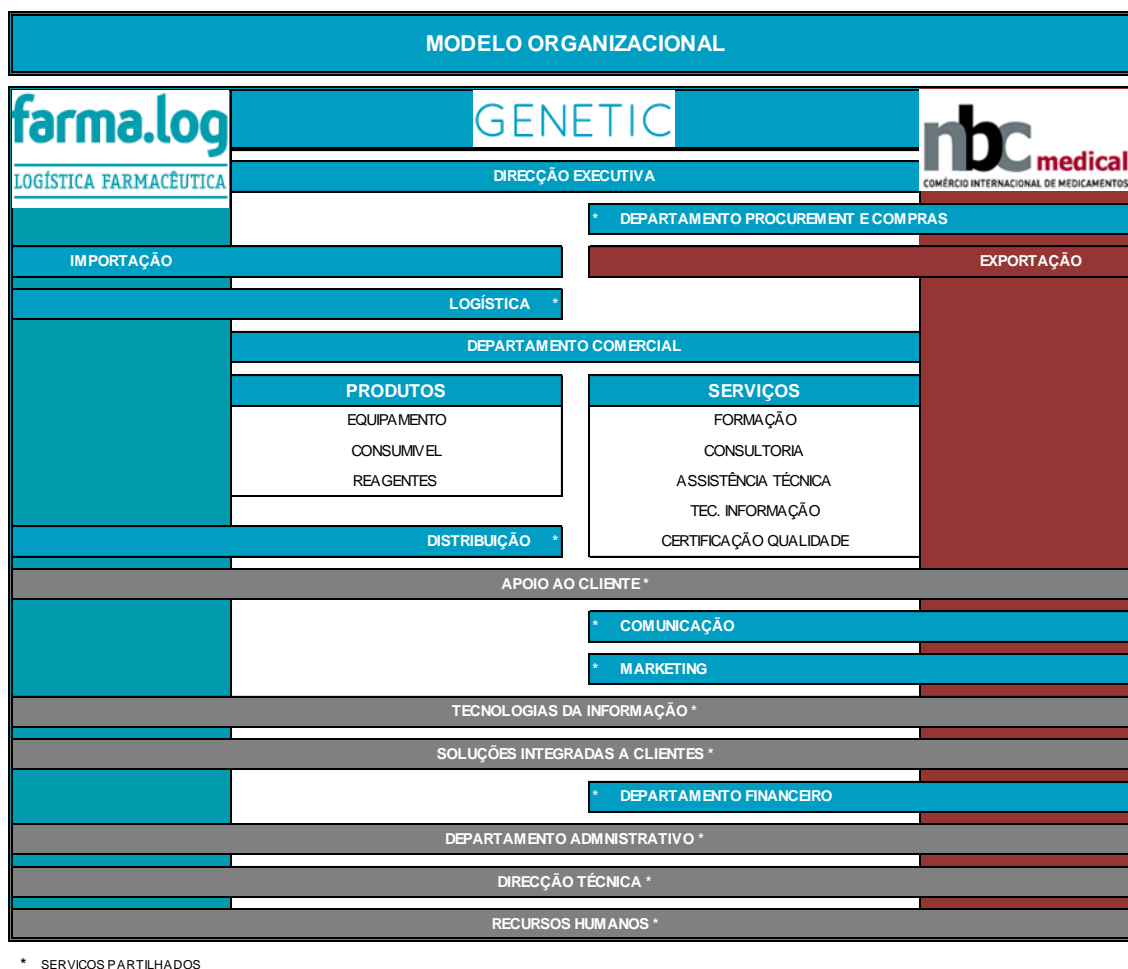
Imagem 3 – Organograma Funcional Genetic



Fonte: Elaboração própria

Uma vez que o grupo NBC criou uma estrutura de serviços partilhados para apoiar as várias empresas grupo, o organigrama seguinte apresenta esquematicamente a organização dessas relações com a estrutura interna da GENETIC.

Imagem 4 – Modelo organizacional e relacional Genetic



Fonte: Elaboração própria

Assente num modelo organizacional de serviços partilhados por toda a estrutura NBC, a Genetic assume a gestão das áreas *core*, nomeadamente a Direcção Técnica, a Direcção Comercial e a Gestão de produtos e Serviços.

As restantes áreas, apesar de acompanhadas e controladas, são terceirizadas a empresas do grupo, com recursos humanos e ferramentas consolidadas para dar resposta mais eficaz aos processos não *core*.

De referir as áreas entregues à NBCmedical:

- *Procurement* e Compras
- Processos de Exportação da origem
- *Call-center* de apoio ao cliente
- Área de comunicação e Imagem
- Tecnologias de Informação
- Apoio Financeiro

- Apoio Administrativo
- Apoio Recursos Humanos

As áreas entregues à operadora logística Farma.log:

- Importação dos produtos e materiais
- Armazenagem
- Distribuição local

Com este modelo, torna-se possível o arranque do projeto em prazo *record*, já que a grande maioria dos processos administrativo/burocráticos e operacionais estão salvaguardados e assegurados por uma estrutura com larga experiência na matéria e no mercado.

4.5.2. PLANO DE TRABALHO E CRONOGRAMA

Tendo por base a constituição e o lançamento da empresa durante os últimos 4 meses do ano de 2017, perspectiva-se a apresentação deste trabalho, a par da do lançamento da empresa, durante os próximos 6 meses e segundo a seguinte ordem de trabalhos:

Tabela 10 – Cronograma de Implementação

Tasks	Descrição do Processo	Resp.	M1				M2				M3				M4				M5				M6			
Registo Nome	Com o apoio da estrutura acionista definida e do escritório de advogados GLA, daremos início aos trâmites legais para constituição da sociedade GENETIC	GLA																								
Acordos de Parceria entre GM, FN, NBC, Farmalog e NBCAngola	Acordo Parassocial	GLA																								
	Acordo de Gestão	GLA																								
	Início de preparação do projeto de investimento estrangeiro	GLA																								
Constituição da Empresa	Estatutos	GLA																								
	- Registo Conservatória - Emissão Alvará	GLA																								
Lançamento da imagem da empresa	Apresentação de propostas pelo atelier de imagem da NBCmedical	BALBOA																								
Legalização da estrutura de RH	O Francisco deverá recolher documentação atualizada para obtenção de parecer do MINISTÉRIO Saúde pela Genetic;	FN																								

Tasks	Descrição do Processo	Resp.	M1				M2				M3				M4				M5				M6			
	A Isabel Pinto Coelho validará e visará toda a documentação	IPC																								
	AF tratará da obtenção do parecer do MIN. Saúde;	ALF																								
	Submissão do processo ao Consulado de Angola no Porto	GLA																								
Seleção Produtos a adquirir	- Identificação e Seleção dos produtos a trabalhar - <i>Procurement</i> e definição da estratégia de pricing	FN																								
Parcerias com Fornecedores de Equipamentos e consumíveis	Estabelecimento de parcerias com os fabricantes e ou fornecedores que pretendam estar presentes e representados no mercado de Angola	GM																								
Aquisição de Produtos	Operacionalizado pelo departamento de compras NBCmedical	NBCm																								
1º Ciclo de Visitas de apresentação da empresa	Definir a carteira de clientes iniciais a visitar para lançamento do negócio	FN + GM																								

Fonte: Elaboração própria

Com este cronograma, e seguindo o modelo operacional definido, torna-se visível como um projeto desta envergadura se torna possível arrancar em pleno funcionamento ao final de 6 meses. Há, no entanto, que dar continuidade aos primeiros passos administrativos, legais e de recursos humanos aqui expostos, para depois seguir um percurso estratégico e operacional em linha com o previsto e que se efetive em resultados positivos, conforme descritos na análise financeira que se segue.

4.6. ANÁLISE FINANCEIRA

As projeções financeiras, nomeadamente as projeções de vendas, de cash-flow e de rentabilidade serão um elemento vital para a determinação da viabilidade e atratividade da empresa e uma referência para apresentar a parceiros e potenciais investidores.

Seguindo o modelo de análise financeira proposto pelo IAPMEI, sistematizamos aqui os pressupostos e as projeções financeiras previstas para os primeiros 6 anos de atividade da Genetic.

Tabela 11 – Pressupostos Análise Financeira

AKZ

Pressupostos Gerais		
Unidade monetária	AKZ Kwanza	1 USD=220 AKZ
1º Ano atividade	2017	
Prazo médio de Recebimento (dias) / (meses)	30	1.0
Prazo médio de Pagamento (dias) / (meses)	90	3.0
Prazo médio de <i>Stockagem</i> (dias) / (meses)	90	3.0
Imposto - Vendas	1%	
Imposto - Prestação Serviços	15%	
Taxa de Segurança Social - entidade - órgãos sociais	3.00%	
Taxa de Segurança Social - entidade - colaboradores	3.00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - órgãos sociais	8.00%	
Taxa de Segurança Social - pessoal - colaboradores	8.00%	
Taxa média de IRT	17.00%	
Taxa de Imposto Industrial	30.00%	
Taxa de Aplicações Financeiras Curto Prazo	0.10%	
Taxa de juro de empréstimo Curto Prazo	12.00%	
Taxa de juro de empréstimo ML Prazo	12.00%	
Taxa de juro de ativos sem risco – Rf	4.00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (pº) adequado ao projeto - Beta = 100% ==> R(Tx atualização) = Rf + pº
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou pº	5.00%	
Beta empresas equivalentes	100.00%	
Taxa de crescimento dos cash-flows na perpetuidade	0.05	

Fonte: Elaboração própria

Foi utilizada a unidade monetária local AKZ – Kwanza, com a referência para o UDS – Dólar Americano a uma taxa de câmbio média de 1 USD=220 AKZ. Foram assumidas as taxas legais em função da legislação Angolana em Vigor. Quanto às taxas de juro e de prémio de risco assumiram-se os valores médios do mercado.

A Atividade da Genetic prevê-se também acontecer a partir do mês de Setembro de 2017. Para a previsão de vendas assumimos a experiência de vendas dos especialistas da empresa num cabaz de produtos e serviços predefinido, que para a carteira de clientes prevista estima uma faturação de serviços de 700 mil Kwanzas mensais (a partir do 3 mês de funcionamento) e um crescimento anual de 23%, e uma faturação de produtos na casa dos 10 milhões de Kwanzas (a partir do 2 mês) com uma taxa de crescimento de 20% para o 3º ano e de 38% nos anos seguintes, acompanhando o elevado crescimento do setor.

Tabela 12 – Previsão de Vendas

AKZ

Vendas						
VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviços Laboratório e outros	700,000	8,400,000	10,909,090	14,167,650	18,399,546	23,895,514
Produtos laboratório e outros	30,000,000	120,000,000	150,000,000	241,935,484	390,218,522	629,384,714
TOTAL	30,700,000	128,400,000	160,909,090	256,103,134	408,618,068	653,280,228
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	30,700,000	128,400,000	160,909,090	256,103,134	408,618,068	653,280,228
Impostos sobre as Vendas	307,000	1,284,000	1,609,091	2,561,031	4,086,181	6,532,802
TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + Imp.	31,007,000	129,684,000	162,518,181	258,664,165	412,704,249	659,813,030
Perdas por imparidade	614,000	2,568,000	3,218,182	5,122,063	8,172,361	13,065,605

Fonte: Elaboração própria

De referir o lançamento de imparidades anuais relativas a perdas por cobrança duvidosa, e perdas de inventário no valor total de 2% das vendas.

Assumimos uma margem média de 20% para a venda de produtos, refletindo uma estrutura de custo de mercadoria vendidas conforme apresentada abaixo.

Tabela 13 – Previsão de CMVMC

AKZ

CMVMC - Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas							
CMVMC	Margem	2017	2018	2019	2020	2021	2022
MERCADO NACIONAL		24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771
Laboratório e outros –SERVIÇOS	100.00%						
laboratório e outros –PRODUTOS	20.00%	24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771
TOTAL CMVMC		24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771

Fonte: Elaboração própria

Tabela 14 – Previsão de Margem Bruta

AKZ

Margem Bruta

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
TOTAL	30,700,000	128,400,000	160,909,090	256,103,134	408,618,068	653,280,228
TOTAL CMVMC	24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771
Margem Bruta	6,700,000	32,400,000	40,909,090	62,554,747	96,443,250	149,772,457

Fonte: Elaboração própria

Pre vemos desta forma uma libertação de margem bruta, muito interessante para uma *startup*, com valores na casa dos 150 Milhões de AKZ ao fim de 6 anos de atividade.

Relativamente a custos, ao nível dos Fornecimentos e Serviços Externos a Genetic centrou a sua atividade à volta de uma estrutura sólida, estável e já bastante experiente no mercado angolano, como é a NBCangola, subcontratando-lhe os serviços administrativos, financeiros e comerciais. Desta forma evitamos o investimento necessário nesta fase, para montar uma estrutura completa e de raiz com estas valências. A contabilidade, advocacia e os serviços de imagem são também subcontratados a empresas especialistas nestas áreas. Quanto aos custos com pessoal, minimizados face a essa subcontratação dos serviços não *core*, a Genetic limita-se a assumir os custos dos seus Diretores Técnico e Executivo e de um assistente técnico e comercial a recrutar no decorrer do 2º ano de atividade. De referir apenas os custos com o colaborador expatriado, assumindo a Genetic o seu alojamento, alimentação e 4 viagens anuais a Portugal.

Contamos desta forma com uma estrutura de custos com FSEs e Recursos Humanos que rondará os 40 milhões de Kwanzas no 1º ano, com um crescimento na casa dos 3% ao longo dos próximos 6 anos de atividade

Tabela 15 – Previsão de FSEs

AKZ

FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	4	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento			3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Serviços especializados							
Trabalhos especializados – Gestão	300,000	1,200,000	3,600,000	3,708,000	3,819,240	3,933,817	4,051,832
Publicidade e propaganda – Marketing	70,000	5,000	840,000	865,200	891,156	917,891	945,427
Honorários (Balboa)	49,000	196,000	588,000	605,640	623,809	642,523	661,799
Contabilidade	170,000	680,000	2,040,000	2,101,200	2,164,236	2,229,163	2,296,038
Conservação e reparação Viaturas	42,000	168,000	504,000	519,120	534,694	550,734	567,256
Materiais							
Livros e documentação técnica	5,000	20,000	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Material de escritório	10,000	40,000	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
Artigos para oferta	5,000	20,000	60,000	61,800	63,654	65,564	67,531
Energia e fluidos							
Combustíveis	42,000	168,000	504,000	519,120	534,694	550,734	567,256
Deslocações, estadas e transportes							
Deslocações e Estadas (aloj.expat.)	330,000	1,320,000	3,960,000	4,078,800	4,201,164	4,327,199	4,457,015
Transportes de pessoal (viagens Intern.)		660,000	1,320,000	1,359,600	1,400,388	1,442,400	1,485,672
Serviços diversos							
Rendas e alugueres	270,833	1,083,332	3,249,996	3,347,496	3,447,921	3,551,358	3,657,899
Comunicação (telemóvel+net casa)	55,000	220,000	660,000	679,800	700,194	721,200	742,836
Contencioso e notariado (advogados)		1,600,000					
Despesas de representação	20,000	80,000	240,000	247,200	254,616	262,254	270,122
Serviços bancários (ATM) e outros	10,000	40,000	120,000	123,600	127,308	131,127	135,061
TOTAL FSE	1,378,833	7,500,332	17,865,996	18,401,976	18,954,035	19,522,656	20,108,336

FSE - Custos Fixos	7,500,332	17,865,996	18,401,976	18,954,035	19,522,656	20,108,336
---------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

TOTAL FSE	7,500,332	17,865,996	18,401,976	18,954,035	19,522,656	20,108,336
------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

FSE + IVA	7,500,332	17,865,996	18,401,976	18,954,035	19,522,656	20,108,336
------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Elaboração própria

Tabela 16 – Previsão de Gastos com pessoal

AKZ

Gastos com o Pessoal

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Nº Meses	4	13	13	13	13	13
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)			3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

<u>Quadro de Pessoal</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FARMACÊUTICO (ESP.ANÁLISES CLÍNICAS)	1	1	1	1	1	1
FARMACÊUTICO (UNA)	1	1	1	1	1	1
ASSISTENTE TÉCNICO/COMERCIAL		1	1	1	1	1
TOTAL	2	3	3	3	3	3

<u>Remuneração base mensal</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FARMACÊUTICO (ESP.ANÁLISES CLÍNICAS)* 1	1,150,000	1,150,000	1,184,500	1,220,035	1,256,636	1,294,335
FARMACÊUTICO (UNA)	230,000	230,000	236,900	244,007	251,327	258,867
ASSISTENTE TÉCNICO/COMERCIAL		120,000	123,600	127,308	131,127	135,061

<u>Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
FARMACÊUTICO (ESP.ANÁLISES CLÍNICAS)	4,600,000	14,950,000	15,398,500	15,860,455	16,336,269	16,826,357
FARMACÊUTICO (UNA)	920,000	2,990,000	3,079,700	3,172,091	3,267,254	3,365,271
ASSISTENTE TÉCNICO/COMERCIAL		1,560,000	1,606,800	1,655,004	1,704,654	1,755,794
TOTAL	5,520,000	19,500,000	20,085,000	20,687,550	21,308,177	21,947,422

<u>Outros Gastos</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Segurança Social						
Pessoal						
Seguros Acidentes de Trabalho	2%	110,400	390,000	401,700	413,751	426,164
Subsídio Alimentação						
Comissões & Prémios		420,000	1,365,000	1,365,000	1,365,000	1,365,000
Outros gastos com pessoal / Seguro de Saúde/Ajudas Custo		50,000	200,000	210,000	210,000	210,000
TOTAL OUTROS GASTOS		580,400	1,955,000	1,976,700	1,988,751	2,013,948

TOTAL GASTOS COM PESSOAL	6,100,400	21,455,000	22,061,700	22,676,301	23,309,340	23,961,370
---------------------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

<u>QUADRO RESUMO</u>	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Remunerações						
Pessoal	5,520,000	19,500,000	20,085,000	20,687,550	21,308,177	21,947,422
Encargos sobre remunerações						
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais	110,400	390,000	401,700	413,751	426,164	438,948
Gastos de acção social						
Outros gastos com pessoal / Seguro de Saúde	470,000	1,565,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000	1,575,000
TOTAL GASTOS COM PESSOAL	6,100,400	21,455,000	22,061,700	22,676,301	23,309,340	23,961,370

Fonte: Elaboração própria

Os Investimentos iniciais resumem-se à aquisição de equipamento informático para o Diretor Técnico e Executivo e uma viatura para as deslocações necessárias ao desempenho da sua atividade diária.

Tabela 17 – Investimento

AKZ

Investimento						
Investimento por ano	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico / Informática (portátil)	210,000					
Equipamento de Transporte/Viatura	4,900,000					
Total Activos Fixos Tangíveis	5,110,000					
Total Investimento	5,110,000					

Valores Acumulados	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis						
Equipamento Básico	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000	210,000
Equipamento de Transporte	4,900,000	4,900,000	4,900,000	4,900,000	4,900,000	4,900,000
Total Activos Fixos Tangíveis	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000
Total	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000	5,110,000

Taxas de Depreciações e amortizações	
Activos fixos tangíveis	
Edifícios e Outras Construções	5.00%
Equipamento Básico	25.00%
Equipamento de Transporte	25.00%
Equipamento Administrativo	25.00%
Outros activos fixos tangíveis	25.00%
Activos Intangíveis	
Projectos de desenvolvimento	33.333%
Programas de computador	33.333%
Outros activos intangíveis	33.333%

Depreciações e amortizações	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis						
Equipamento básico 25.00%	52,500	52,500	52,500	52,500		
Equipamento de transporte 25.00%	1,225,000	1,225,000	1,225,000	1,225,000		
TOTAL	1,277,500	1,277,500	1,277,500	1,277,500		
Total Depreciações & Amortizações	1,277,500	1,277,500	1,277,500	1,277,500		

Depreciações & Amortizações acumuladas	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis	1,277,500	2,555,000	3,832,500	5,110,000	5,110,000	5,110,000
Activos Intangíveis						
TOTAL	1,277,500	2,555,000	3,832,500	5,110,000	5,110,000	5,110,000

Valores Balanço	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Activos fixos tangíveis	3,832,500	2,555,000	1,277,500			
Activos Intangíveis						
TOTAL	3,832,500	2,555,000	1,277,500			

Fonte: Elaboração própria

Tendo em vista a atividade prevista nos quadros anteriores, é importante definir claramente as necessidades de fundo de maneio resultantes, ou seja, as necessidades de fundos de tesouraria que a Genetic necessitará para poder operar sem estrangulamentos do ponto de vista de Tesouraria.

Tendo em conta um prazo médio de recebimentos na casa dos 30 dias, com a grande maioria dos clientes com pagamentos a pronto, uma carteira de fornecedores já conhecida de longa data e com quem conseguimos negociar prazos de pagamento alargados na casa dos 90 dias para fornecimentos para Angola, e associando isto a um tempo médio de permanência do stock em armazém na casa dos 90 dias de stock, conseguiremos um quadro de necessidade de fundo de maneio conforme apresentado abaixo.

Tabela 18 – Investimento em Fundo Maneio Necessário

AKZ

Investimento em Fundo Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000
Clientes	2,583,917	10,807,000	13,543,182	21,555,347	34,392,021	54,984,419
Inventários	6,000,000	24,000,000	30,000,000	48,387,097	78,043,704	125,876,943
Estado						
*						
TOTAL	9,583,917	35,807,000	44,543,182	70,942,444	113,435,725	181,861,362
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	7,875,083	28,466,499	34,600,494	53,125,606	82,924,369	130,904,027
Estado	352,750	646,000	737,023	985,050	1,376,681	1,998,991
*						
TOTAL	8,227,833	29,112,499	35,337,517	54,110,656	84,301,050	132,903,018

Fundo Maneio Necessário	1,356,084	6,694,501	9,205,665	16,831,788	29,134,675	48,958,344
--------------------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Investimento em Fundo de Maneio	1,356,084	5,338,417	2,511,164	7,626,123	12,302,887	19,823,669
----------------------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------

Fonte: Elaboração própria

Em todo o caso, esta é uma questão crítica face à atual conjuntura Angolana. Atualmente o país enfrenta grandes desafios económicos e financeiros que têm dificultado a disponibilização de divisas estrangeiras às empresas, o que poderá dificultar os pagamentos aos fornecedores internacionais sediados fora de Angola e com faturas emitidas em moeda estrangeira.

Desta forma, as condições e prazos de fornecimento poderão deteriorar-se, dificultando a aquisição de produtos e implicando um aumento das necessidades de fundo de maneio. No que refere ao financiamento inicial, tendo em conta o investimento para o arranque da

operação, as necessidades de fundo de maneio e a aquisição do stock inicial, os sócios decidiram injetar de um valor de 7 milhões de Kwanzas cada um, efetuados como empréstimo à sociedade. Esse valor estima-se poder começar a ser amortizado no decorrer do 5 ano de atividade e estar totalmente devolvido no final do 6 ano.

Tabela 19 – Financiamento

AKZ

Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Investimento	6,466,084	5,338,417	2,511,164	7,626,123	12,302,887	19,823,669
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	6,595,400	5,445,200	2,561,400	7,778,600	12,548,900	20,220,100

Fontes de Financiamento	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos				11,544,067	31,936,022	65,013,271
Capital	100,000					
Empréstimos de Sócios	21,000,000	21,000,000	21,000,000	21,000,000	10,000,000	
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
TOTAL	21,100,000	21,000,000	21,000,000	32,544,067	41,936,022	65,013,271

N.º de anos reembolso

5

Taxa de juro associada

Fonte: Elaboração própria

Tendo por base a conjuntura económica Angolana e o exposto nas necessidades de fundo de maneio, poderão vir a ser necessárias novas injeções de capital ou a utilização de crédito bancário para assegurar a continuidade da operação.

Através da Demonstração de Resultados, conseguimos perceber claramente a rentabilidade líquida do projeto, constituindo-se esta como a primeira abordagem à viabilidade da Genetic.

Tabela 20 – Demonstração de Resultados Previsional

AKZ

Demonstração de Resultados Previsional						
MARGEM %	21.8%	25.2%	25.4%	24.4%	23.6%	22.9%
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	30,700,000	128,400,000	160,909,090	256,103,134	408,618,068	653,280,228
CMVMC	24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771
Margem Bruta	6,700,000	32,400,000	40,909,090	62,554,747	96,443,250	149,772,457
Fornecimento e serviços externos	7,500,332	17,865,996	18,401,976	18,954,035	19,522,656	20,108,336
Gastos com o pessoal	6,100,400	21,455,000	22,061,700	22,676,301	23,309,340	23,961,370
Perdas por Imparidades	614,000	2,568,000	3,218,182	5,122,063	8,172,361	13,065,605
EBITDA	-7,514,732	-9,488,996	-2,772,768	15,802,348	45,438,893	92,637,146
Amortizações	1,277,500	1,277,500	1,277,500	1,277,500		
EBIT (Resultado Operacional)	-8,792,232	-10,766,496	-4,050,268	14,524,848	45,438,893	92,637,146
Juros e rendimentos similares obtidos	7,126	13,312	29,057	58,292	101,529	163,537
Juros e gastos similares suportados						
RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS	-8,785,106	-10,753,184	-4,021,210	14,583,140	45,540,422	92,800,683
Imposto sobre o rendimento do período					10,969,219	27,840,205
RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	-8,785,106	-10,753,184	-4,021,210	14,583,140	34,571,204	64,960,478
GVA - Gross Value Added (VAB)	23,199,668	110,534,004	142,507,114	237,149,099	389,095,412	633,171,892

Fonte: Elaboração própria

Pela análise da Demonstração de resultados verificamos que a Genetic apresenta resultados positivos a partir do 4 ano de atividade, com um *break-even point* conforme quadro abaixo.

Tabela 21 – Ponto Crítico Operacional Previsional

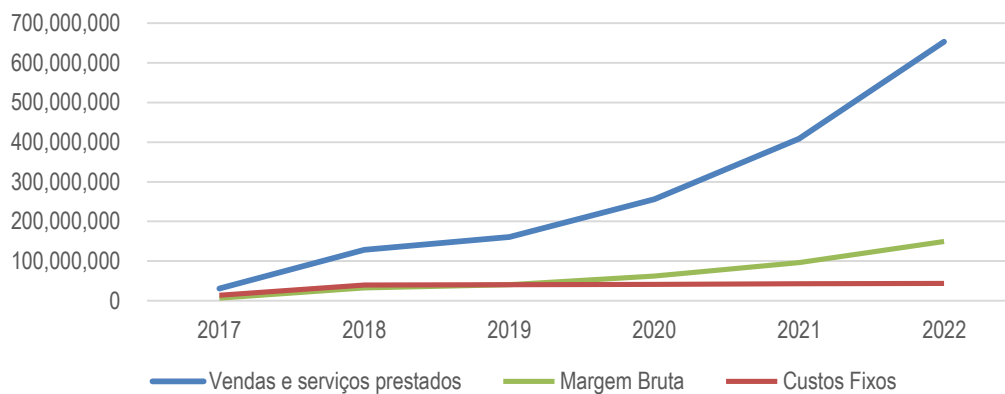
AKZ

Ponto Crítico Operacional Previsional						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Vendas e serviços prestados	30,700,000	128,400,000	160,909,090	256,103,134	408,618,068	653,280,228
CMVMC	24,000,000	96,000,000	120,000,000	193,548,387	312,174,818	503,507,771
Margem Bruta de Contribuição	6,700,000	32,400,000	40,909,090	62,554,747	96,443,250	149,772,457
Ponto Crítico	68,173,391	160,890,336	164,181,961	175,667,425	181,473,846	192,224,047

Fonte: Elaboração própria

Vendo graficamente a evolução dos proveitos, custos e resultados do projeto.

Gráfico 3 – Vendas vs Margem Bruta vs Custos Fixos



Fonte: Elaboração própria

Analisando agora os valores libertados pela atividade.

Tabela 22 – Mapa de *Cash Flows* Operacionais

AKZ

Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Meios Libertos do Projecto						
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	-6,154,562	-7,536,547	-2,835,187	10,167,394	31,807,225	64,846,002
Depreciações e amortizações	1,277,500	1,277,500	1,277,500	1,277,500		
Provisões do exercício						
	-4,877,062	-6,259,047	-1,557,687	11,444,894	31,807,225	64,846,002
Investim./Desinvest. em Fundo Maneio						
Fundo de Maneio	-1,356,084	-5,338,417	-2,511,164	-7,626,123	-12,302,887	-19,823,669
CASH FLOW de Exploração	-6,233,146	-11,597,465	-4,068,851	3,818,771	19,504,338	45,022,333
Investim./Desinvest. em Capital Fixo						
Capital Fixo	-5,110,000					
Free cash-flow	-11,343,146	-11,597,465	-4,068,851	3,818,771	19,504,338	45,022,333
CASH FLOW acumulado	-11,343,146	-22,940,611	-27,009,462	-23,190,691	-3,686,354	41,335,980

Fonte: Elaboração própria

No mapa seguinte podemos verificar a origem e aplicação dos fundos da empresa

Tabela 23 – MOAF

AKZ

Mapa de Origem e Aplicação Fundos (MOAF)

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	-7,514,732	-9,488,996	-2,772,768	15,802,348	45,438,893	92,637,146
Capital Social (entrada de fundos)	100,000					
Outros instrum.capital+Emprést.Sócios+Subsídios	21,000,000	21,000,000	21,000,000	21,000,000	10,000,000	
Empréstimos Obtidos (bancários)						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN						
Proveitos Financeiros	7,126	13,312	29,057	58,292	101,529	163,537
Total das Origens	13,592,394	11,524,316	18,256,290	36,860,640	55,540,422	92,800,683
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	5,110,000					
Inv Fundo de Maneio	1,356,084	5,338,417	2,511,164	7,626,123	12,302,887	19,823,669
Imposto sobre os Lucros						10,969,219
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	6,466,084	5,338,417	2,511,164	7,626,123	12,302,887	30,792,888
Saldo de Tesouraria Anual	7,126,311	6,185,899	15,745,126	29,234,517	43,237,535	62,007,795
Saldo de Tesouraria Acumulado	7,126,311	13,312,210	29,057,335	58,291,852	101,529,387	163,537,182
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	7,126,311	13,312,210	29,057,335	58,291,852	101,529,387	163,537,182

Fonte: Elaboração própria

A folga apresentada a nível de tesouraria torna-se importante para salvaguardar e funcionar como almofada financeira para os atrasos nas transferências bancárias para pagamentos de faturas a fornecedores.

Analisando agora a situação patrimonial da empresa com o Balanço Previsional apresentado abaixo:

Tabela 24 – Balanço Previsional

AKZ

Balanço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVO						
Activo Não Corrente	3,832,500	2,555,000	1,277,500			
Activos fixos tangíveis	3,832,500	2,555,000	1,277,500			
Activo corrente	16,710,227	49,119,210	73,600,517	129,234,296	214,965,112	345,398,544
Inventários	6,000,000	24,000,000	30,000,000	48,387,097	78,043,704	125,876,943
Caixa e depósitos bancários	8,126,311	14,312,210	30,057,335	59,291,852	102,529,387	164,537,182
TOTAL ACTIVO	20,542,727	51,674,210	74,878,017	129,234,296	214,965,112	345,398,544

CAPITAL PRÓPRIO						
Capital realizado	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000	100,000
Outros instrumentos de capital próprio						
Reservas		-8,785,106	-19,538,289	-23,559,500	-8,976,360	25,594,844
Resultado líquido do período	-8,785,106	-10,753,184	-4,021,210	14,583,140	34,571,204	64,960,478
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO	-8,685,106	-19,438,289	-23,459,500	-8,876,360	25,694,844	90,655,322

PASSIVO						
Passivo corrente	29,227,833	71,112,499	98,337,517	138,110,656	189,270,269	254,743,223
Fornecedores	7,875,083	28,466,499	34,600,494	53,125,606	82,924,369	130,904,027
Estado e Outros Entes Públicos	352,750	646,000	737,023	985,050	12,345,900	29,839,196
Accionistas/sócios	21,000,000	42,000,000	63,000,000	84,000,000	94,000,000	94,000,000
Financiamentos Obtidos						
TOTAL PASSIVO	29,227,833	71,112,499	98,337,517	138,110,656	189,270,269	254,743,223

TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS	20,542,727	51,674,210	74,878,017	129,234,296	214,965,112	345,398,544
------------------------------------------	-------------------	-------------------	-------------------	--------------------	--------------------	--------------------

Fonte: Elaboração própria

Apesar dos primeiros anos com uma situação patrimonial deficitária, resultado da opção os sócios numa capitalização deficitária inicial da empresa e financiamento da atividade por meio de empréstimo dos sócios, a operação liberta fundos para que essa situação reverta ao fim de 4 anos, passando a Genetic a contar com um balanço de capitais próprios positivo.

Analisando os principais indicadores de atividade:

Tabela 25 – Principais Indicadores

AKZ

Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Taxa de Crescimento do Negócio		318%	25%	59%	60%	60%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	-29%	-8%	-2%	6%	8%	10%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Return On Investment (ROI) / Período de Recuperação do Capital (PRC)	-43%	-21%	-5%	11%	16%	19%
Rendibilidade do Activo	-43%	-21%	-5%	11%	21%	27%
Rotação do Activo	149%	248%	215%	198%	190%	189%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	101%	55%	17%	-164%	135%	72%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Autonomia Financeira	-42%	-38%	-31%	-7%	12%	26%
Solvabilidade Total	70%	73%	76%	94%	114%	136%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Liquidez Corrente	0.57	0.69	0.75	0.94	1.14	1.36
Liquidez Reduzida	0.37	0.35	0.44	0.59	0.72	0.86

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Bruta	-800,332	14,534,004	22,507,114	43,600,712	76,920,594	129,664,121
Grau de Alavanca Operacional	9%	-135%	-556%	300%	169%	140%
Grau de Alavanca Financeira	100%	100%	101%	100%	100%	100%

Fonte: Elaboração própria

Podemos assim referir que o projeto é não só viável, mas, não obstante os riscos do mercado, também bastante atrativo, com taxas de crescimento em média acima dos 50% e taxas de rentabilidade positivas a partir do 4º ano de atividade, atingindo os 10% ao fim de 6 anos. Trata-se de um negócio minimalista em que a aposta é feita na transação de mercadorias e prestação de serviços, mantendo a sociedade uma estrutura de ativos centrada nos stocks dos produtos que comercializa.

O investimento é recuperado durante o 4º ano de atividade, apresentando a Genetic a partir daí rendibilidades do ativo bastante interessantes e que atingem os cerca de 27% no 6º ano. Apesar da estrutura de capital próprio bastante débil, mantendo-se negativo nos primeiros anos, como se observa pela sua autonomia financeira, a situação reverte a partir do 5º ano

apresentando a empresa uma Rendibilidade de capitais próprios (ROE) na casa dos 135% logo nesse ano.

Os indicadores de solvabilidade e liquidez refletem também essa débil estrutura de capitais próprios dos primeiros anos, revertendo rapidamente com a geração de valor nos primeiros anos. Apesar disso, com uma liquidez reduzida sempre abaixo de 1, já que o seu principal ativo será sempre o seu stock.

Quer pela análise destes indicadores, quer pela avaliação da empresa, conforme quadro que se segue, constatamos que, quer na perspectiva do investidor, quer do próprio projeto o investimento, com taxas de atualização de cerca de 9%, a sua taxa interna de rendibilidade é superior a 100% e que o projeto se paga em cerca de 5 anos.

Tabela 26 – Avaliação da Empresa

AKZ

Avaliação do Projecto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow do Equity	-11,343,146	-11,597,465	-4,068,851	3,818,771	19,504,338	45,022,333	1,125,558,330
Taxa de juro de activos sem risco	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%	4.00%
Prémio de risco de mercado	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%	5.00%
Taxa de Actualização	9.20%	9.20%	9.20%	9.20%	9.20%	9.20%	9.20%
Factor actualização	1	1.092	1.192	1.302	1.422	1.553	1.696
Fluxos Actualizados	-11,343,146	-10,620,389	-3,412,138	2,932,619	13,716,416	28,994,445	663,792,248
	-11,343,146	-21,963,535	-25,375,673	-22,443,053	-8,726,637	20,267,808	684,060,056
Valor Actual Líquido (VAL)	684,060,056						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-62%	-5%	27%	105%
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	104.97%						
Pay Back period	5	Anos					

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Free Cash Flow to Firm	-11,343,146	-11,597,465	-4,068,851	3,818,771	19,504,338	45,022,333	1,181,836,246
WACC	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
Factor de actualização	1	1.090	1.188	1.295	1.412	1.539	1.677
Fluxos actualizados	-11,343,146	-10,639,876	-3,424,671	2,948,792	13,817,365	29,261,427	704,690,339
	-11,343,146	-21,983,022	-25,407,693	-22,458,901	-8,641,536	20,619,891	725,310,230
Valor Actual Líquido (VAL)	725,310,230						
	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	-62%	-5%	27%	107%
Taxa Interna de Rendibilidade (TIR)	106.57%						
Pay Back period	5	Anos					

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Passivo Remunerado	0	0	0	0	0	0
Capital Próprio	-8,685,106	-19,438,289	-23,459,500	-8,876,360	25,694,844	90,655,322
TOTAL	-8,685,106	-19,438,289	-23,459,500	-8,876,360	25,694,844	90,655,322
% Passivo remunerado	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
% Capital Próprio	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Custo

Custo Financiamento	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%	12.00%
Custo financiamento com efeito fiscal	8.40%	8.40%	8.40%	8.40%	8.40%	8.40%
Custo Capital	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%
Custo ponderado (WACC)	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%	9.00%

Taxa de juro de activos sem risco - Rf	4.00%	NOTA: Quando não se aplica <u>Beta</u> , colocar: - O prémio de risco (p°) adequado ao projecto - Beta = 100% ==> R(Tx actualização) = Rf + p°
Prémio de risco de mercado - (Rm-Rf)* ou p°	5.00%	
Beta empresas equivalentes	100.00%	
Taxa de crescimento dos cash flows na perpetuidade	5.00%	

* Rendimento esperado de mercado

Fonte: Elaboração própria

5. CONCLUSÃO

Angola como país em desenvolvimento, atravessa enormes desafios quer no âmbito económico-financeiro, quer social, quer mesmo político. Apesar do enorme crescimento verificado no pós-guerra, ou seja, nos últimos 14 anos, a dependência da cotação do petróleo e a fraca diversificação da economia tem levado a altos e baixos no desenvolvimento e estabilidade do país. Numa sociedade com uma classe média cada vez mais proeminente e cada vez mais informada, a procura de produtos e soluções para as suas necessidades cresce exponencialmente. A área da saúde não é exceção, com o mercado a solicitar cada vez mais e melhores produtos e soluções que permitam melhorar as condições de saúde e bem-estar das populações em geral. Apesar do elevado protecionismo à entrada de investimento direto estrangeiro, as parcerias com empresas de capital angolano têm permitido o aparecimento de sociedades que trazem cada vez mais valor acrescentado ao país.

Neste sentido, a apresentação do plano de negócios da Genetic vem consubstanciar a importância das parcerias para o empreendedorismo e internacionalização das empresas portuguesas num mercado em rápido desenvolvimento como o de Angola, com muitos desafios pela frente, mas ávido de soluções inovadoras, eficientes e de valor acrescentado para o mercado da saúde.

Um plano de negócio é, por natureza, o resumo da proposta de valor do empreendedor, da sua estratégia, das suas oportunidades, da habilidade da gestão, do seu marketing e dos seus detalhes financeiros (Morris, 2005). É um documento no qual o empreendedor descreve a sua ideia e como pensou todas as suas particularidades. O plano de negócio ajuda a ter a visão do todo, prever situações impercetíveis à primeira vista e aprender mais sobre o negócio que se propõe implementar. A importância do plano de negócio é diretamente proporcional ao risco que o empreendedor assume ao implementar o projeto, já que no início, a incerteza é grande face às previsões e projeções iniciais. O empreendedor ao idealizar o projeto pode não conhecer bem o perfil dos clientes, as características do mercado, as necessidades operacionais, o comportamento dos concorrentes e a estratégia de marketing a implementar. Ao colocarmos tudo isto no plano de negócio da Genetic, forçamo-nos a procurar estas informações e a consolida-las, analisando a forma como podem afetar o negócio no seu todo para daí aferirmos a sua viabilidade e a forma como melhor poderemos operacionalizar o projeto. Com esta informação consolidada, na necessidade de recorrer a fontes de financiamento externas como a banca comercial ou outros investidores como sejam, fundos de capital de risco e *business angels*, este será o documento, por excelência, para o efeito (Mason & Stark, 2004).

Este trabalho apresenta-se assim, como um bom documento de trabalho para o arranque e desenvolvimento da operação Genetic, bem como para um futuro acompanhamento e controle da mesma.

Num plano de investimento em que o maior capital apresentado é o *Know-How* dos seus empreendedores, o financiamento inicial definido como empréstimo à sociedade traz-nos desafios ao nível da estrutura de capital da empresa nos primeiros anos, podendo criar algumas dificuldades na captação de novos apoios, caso o mercado assim o obrigue. Este aporte financeiro permite, no entanto, o arranque da operação e esperamos, o rápido crescimento das vendas, em linha com as melhores expectativas. Uma análise de sensibilidade, efetuada em paralelo, poderá dar-nos uma visão dos números perante diferentes cenários de volume de vendas e ou de necessidades de fundo de maneio. No contexto apresentado, verificamos uma empresa com elevado potencial de crescimento, na casa dos 50% ao ano, com uma margem bruta interessante, estando, no entanto, condicionada à disponibilidade aquisição e de pagamento em divisa estrangeira a nível internacional. Caso o contexto económico não permita os pagamentos imediatos ao estrangeiro, com deterioração da tesouraria da empresa, a sociedade terá de se precaver com a aquisição de produtos disponíveis no mercado nacional, com um possível decréscimo da margem bruta, mas mantendo e aumentando a atividade de prestação de serviços prevista ou até mesmo aumentando os níveis de financiamento previstos inicialmente. Situações como estas constituem-se como lacunas da presente dissertação e deixam margem em aberto para futuros desenvolvimentos e estudos em função de diferentes cenários económicos possíveis na conjuntura económica, financeira, social e política de Angola.

No cenário apresentado e tendo em conta os indicadores apresentados, nomeadamente o ROI, o ROE e os indicadores de liquidez, em todos verificamos uma viragem do cenário no final do 4 ano de atividade, em linha com o seu *pay-back period* de 5 anos.

Concluimos assim que, apesar dos risco subjacentes ao mercado, tendo por base os pressupostos apresentados, encontramos neste documento a génese de um projeto solido, sustentável e de enorme potencial de crescimento, que, associando o *Know-How* dos sócios e as bases já disponíveis no grupo empresarial onde se insere, permitirá uma rápida e forte implementação no mercado, e no qual iremos investir.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AICEP (2013). *Angola, Oportunidades e Dificuldades do Mercado. AICEP Portugal Global*. Acedido a 1 de Novembro de 2016 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AngolaODM.pdf>

AICEP (2014). *Angola, Guia Prático de Acesso ao Mercado. AICEP Portugal Global*. Acedido a 1 de Novembro de 2016 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/AngolaGPAM.pdf>

AICEP (2016). *Angola, Ficha de Mercado. AICEP Portugal Global*. Acedido em 1 de Novembro de 2016 em <http://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/Paginas/Detalhe.aspx?documentId=c394b4f8-db0b-4d6a-b38c-95ed9a940b5d>

Bandi, A. (2014). Relação económica bilateral Angola-Portugal: dinâmicas do relacionamento (2005-2010). *Lusíada. Política Internacional e Segurança*, 10, pp 13-40.

Barrow, C., Barrow P. e Brown R. (2008). *The Business Plan Workbook, The Definitive Guide to Researching, Writing up and Presenting a Winning Plan* (6th Ed.). London: Koogan Page.

Carvalho (2011). *Parcerias: Como criar valor com a internacionalização*. Bnomics, 2^a edição.

Carvalho, R. (2010). *Compreender + África - Fundamentos para Competir no Mundo*. Lisboa: Círculo de Leitores.

Carvalho R., Pereira, I., Esperança J. (2012). O papel das parcerias na internacionalização das empresas portuguesas. *Economia Global e Gestão*, 17.

Casadesus-Masanell, R. e Ricart, J. (2011). How to design a winning Business Model. *Harvard Business Review*, 89(1-2), 100–107.

Câmara dos Especialistas em Medicina Interventiva [CEMI] (2016). *Conceito de Saúde segundo OMS / WHO*. Acedido em 30 Novembro de 2016 em <http://cemi.com.pt/2016/03/04/conceito-de-saude-segundo-oms-who/>

Direcção Nacional do Medicamento e Equipamentos (2016). *Lista actualizada de importadores e distribuidores autorizados*. Acedido a 1 de Novembro de 2016 em <http://www.ordemfarmaceuticosangola.org/legislacaodocumentacao.html>

Direcção Nacional do Medicamento e Equipamentos (2016). *Relação actualizada das farmácias no activo*. Acedido a 1 de Novembro de 2016 em <http://www.ordemfarmaceuticosangola.org/legislacaodocumentacao.html>

Doz, Y., Asakawa, K., Santos, J., Williamson, P. (2006), *O Desafio Metanacional, Como as Empresas Podem Vencer na Economia do Conhecimento*. Lisboa: Monitor.

Doz, Y., Hamel, G. (2000), *A Vantagem das Alianças: a Arte de Criar Valor Através das Alianças*. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora.

IAPMEI, *Como Elaborar um Plano de Negócios: O seu guia para um projecto de sucesso*. Acedido em 23 de Fevereiro de 2016 em <http://www.iapmei.pt/resources/download/GuiaPraticodoCapitaldeRisco2604.pdf>

Instituto Nacional de Estatística (2009). *O Empreendedorismo em Portugal. Indicadores sobre a Demografia das Empresas 2004-2007*. Acedido em 11 de Junho de 2015 em https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=71484861&att_display=n&att_download=y

Instituto Nacional de Estatística de Angola INE (2016). *CENSO 2014, Recenseamento Geral da População e Habitação – Resultados definitivos*. Acedido em 1 de Novembro de 2016 em http://aiangola.com/wp-content/uploads/2016/03/Apresentacao-Resultados-Definitivos-Censo-2014-V12_22032016_19h28_IMPRESS%C3%83O.pdf

Freire, A. (2009). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Verbo.

Gonçalves, S. (2016, Novembro). Orçamento Geral do Estado 2017. Sector da saúde ainda longe dos objectivos. *Jornal da Saúde Angola*, 76, p 3.

Kotler, P. e Keller, K. (2012). *Marketing Management* (14e Global Edition). Harlow: Pearson Education Limited

Lewis, M. (2014). *The New, New Thing: A Silicon Valley Story*. W. W. Norton & Company

Magretta, J. (2002), Why Business Models Matter. *Harvard Business Review*. May issue.

Mason C. e Stark M. (2004). What do Investors Look for in a Business Plan?: A Comparison of the Investment Criteria of Bankers, Venture Capitalists and Business Angels. *International Small Business Journal*, 22, 227

Matos, M. (2011). *O Papel das Parcerias na Internacionalização de Empresas - O caso da Enterprise Europe Network - Relatório de Estágio*. Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal.

Morris, M., Schindehutte, M. e Allen, J. (2005). The Entrepreneur's Business Model: Toward a Unified Perspective. *Journal of Business Research*. Pp. 327-328.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010). *Criar Modelos de Negócio*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Ovans, A. (2015). What is a Business Model?. *Harvard Business Review*

Queza, J. (2010). *Sistema de Saúde em Angola: uma proposta à luz da reforma do Serviço Nacional de Saúde em Portugal*. Mestrado Integrado em Medicina, Faculdade de Medicina, Universidade do Porto. Acedido a 01 de Novembro de 2016 em <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/50407/2/Sistema%20Nacional%20de%20Sade%20Angolano%20e%20Contributos%20%20Luz%20da%20Reforma%20do%20SNS%20Portugus.pdf>

Simões, C., Pinho, J., Cabral, M., Veiga, P. (2012). *Internacionalização do Setor da Saúde Nacional. Mercados em Análise: Angola*. Acedido em 1 de Junho de 2015 em <http://www.portugalglobal.pt/pt/biblioteca/livrariadigital/cadernoangola.pdf>

Sahlman W. (1997), How to Write a Great Business Plan, *Harvard Business Review*. Reimpressão 97409, Julho-Agosto

Schumpeter, J. (1934). The Theory of Economic Development. Cambridge: *Harvard University Press*.

Sousa, M. J., Baptista, C. S. (2011). *Como fazer investigação, dissertações, teses e relatórios segundo bolonha*. (4ª Edição). Lisboa: Pactor, Lda.

Teece, D. (2010). *Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning*, 43 pp 172-194

United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD]. (2014). *World Investment Report - Investing in the SDGs: An action Plan*. New York and Geneva: UNCTAD. Acedido em Junho 2105 em unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2014_en.pdf

2LOGICAL (2016). *Angola – Dados de 2015*